

これからの大学を考える

～21世紀知識社会・グローバル化の中で～

2004年6月

社団法人 日本経済調査協議会

Japan Economic Research Institute

序

当会は、21世紀を創る教育のあり方を考えることを目的として、2001年3月に調査専門委員会を設置した。委員長には太平洋セメント(株)相談役 諸井虔氏、委員長代理には前日本学術振興会理事長 佐藤禎一氏、主査には大学評価・学位授与機構長 木村孟氏にご就任願ひ、また、委員には経済界、学界、教育・言論界の有識の方々に多数ご参加いただき、議論を重ねた。

その結果、2002年12月に「21世紀の教育を考える—社会全体の教育力の向上に向けて—」と題する報告書をまとめ、主として初等・中等教育を念頭に、現状の教育の課題と改革について提言を行った。引き続き、社会の知識化とグローバル化が進む中で重要性を増している高等教育に関して、焦点を絞って検討を行った結果を取りまとめたものが本報告書である。

大学の二大機能である教育と研究の双方において国際的にも高い水準を実現するには、新たな発想のもとでの大学経営が不可欠であるという認識のもとに、これからの大学に期待される主要な事項を提言し、また、高等教育機関が社会の「知」の核となるために、大学をはじめ国・企業・社会一般の関係者に求められる課題と対応にも言及している。

20世紀最後のサミット（1999年）で採択されたケルン憲章は、「来るべき新世紀は柔軟性と変化の世紀であり、その中ですべての人々にとって流動性に対応するためのパスポートは教育と生涯学習である」と教育の重要性を謳っている。各分野の諸賢におかれては、知識化とグローバル化が進む中で、各個人が学び続けて成長しうる活力ある社会の実現に向けて、本報告書をご参考願えれば幸いである。

最後に、本報告書の作成にあたり、ご多忙の中ご尽力いただいた諸井委員長、木村主査、山本委員をはじめとする委員の方々ならびにご協力いただいた関係各位に深甚なる謝意を表するものである。

2004年6月

社団法人 日本経済調査協議会
理事長 橋 本 徹

は し が き

本報告書は、21世紀の日本を支えるにふさわしい人材を育成するための教育のあり方を考えるために、2001年3月に組織された調査専門委員会（諸井委員会）における議論の成果を取りまとめたものである。

すでに当委員会では、2002年12月に「21世紀の教育を考える―社会全体の教育力の向上に向けて」と題する報告書を取りまとめている。そこでは、戦後教育の問題を「ゆきすぎた平等」と「ゆきすぎた自由」ととらえ関係者に再考をうながし、子どもたちがそれぞれの適性に応じて発展し、社会と積極的にかわり社会をよりよいものに変えてゆくための、いわゆる「社会力」の育成が重要との立場から、主として初等・中等教育を念頭に、教育の改善方策を提言した。

当委員会では引き続き、高等教育に焦点を移してさらに議論を重ねてきた。21世紀は知識社会、国際化の時代であり、大学進学率が約半数という高等教育は大衆化の中で、教育・研究活動の一層の充実が求められているからである。

まず、大学の大きな機能である教育では、①高度専門職人材（国際的に通用する能力を持つ人材の育成）、②新しいエリート人材（国や社会をリードしていく使命感のある人材の育成）、③教養教育の見直し（新たな教養教育の必要性）を人材育成の特に重要な三本柱であると考えた。

次に、大学の研究機関としての機能に関しては、産学連携を促進し、国際競争力向上の基盤となる知財戦略の確立や大学のインテリジェンスを必要としている地域社会との連携ならびに教育・研究の成果を実社会に及ぼすことなどの社会貢献が、従来にもまして重要になっていることを指摘した。

加えて、大学におけるこれらの教育・研究面での改善・充実を実現する上で必要になるのは、新たな発想のもとでの大学の経営である。学長の強力なリーダーシップとそれを支える優秀なスタッフの存在が必要である。また、大学教員が雑事関事にかかわることなく教育・研究に専念できる環境整備も必要である。

これからの大学には、各大学が独自のミッションに基づき多様性のある教育機会を提供することが求められる。若い時の大学卒業の学歴に拘泥することを改め、人びとに生涯にわたる学習の機会を与え、社会がその結果を評価するシステムを構築

することにより、生涯学習体系を定着させるべきである。さらに、大学が21世紀の知識社会において中心的機関として位置づけられるためには、国公立その設立形態にかかわらず、先進国間で見劣りする、国による大学への投資の増額が重要である。そのためにも、国際的にも通用する第三者評価が求められるべきであり、同時に大学側にも説明責任・透明性・効率性が必要となる。

企業関係者が多い当委員会では、大学教育と企業における人材育成との関係にも議論が及んだ。大学に在籍した期間で学べることは実はそれほど多くない。最先端分野での技術や知識の進歩は実に著しく、学校で学んだ技術や知識は容易に陳腐化してしまう。最も重要なことは、本人がいかに自己の社会に対するミッションを意識して、現有の知識が陳腐化しないように日々新しく自分で考えながら更新してゆく習慣を身に付けることであろう。

昨今、教育基本法の改正、教育特区など教育に関する立法・行政上の問題が世の関心を集めているが、本委員会としても、本報告の提言を教育界、地域社会、家庭、企業を含めた幅広い分野の方々に、21世紀にふさわしい教育を実現するための参考としていただければ幸いである。また、当委員会では、多様なご経験を持つ識者の方々から、広範囲に有益なお話を伺う機会を持ったが、本報告書の各論としてまとめて紹介させていただいた。ここに深く感謝を申し上げたい。

あえて最後に記すが、パブリックスクール時代に演劇部で活躍したイギリスのブレア首相は就任直後に内政の要諦を問われ、「一にも二にも三にも教育」と明言した。見るべき天然資源無きわが国において、唯一諸外国に誇れるべきものは人的資源であり、高等教育の充実無しにわが国の発展はあり得ないことを銘記すべきであろう。大学、国、企業、社会一般の関係者がそれぞれに求められることに真摯に取り組むことによって、高等教育が本来の姿を取り戻し、大学が社会の知の集積、創造の核となる国となることを切に期待する次第である。

2004年6月

委員長 諸井 虔
主 査 木村 孟
委員代表 山本 眞一

諸井委員会委員ならびに講師名簿

(五十音順・敬称略)

委員長	諸井 虔	(社)日本経済調査協議会理事・総合委員長 太平洋セメント(株)相談役
主査 委員	木村 孟	大学評価・学位授与機構長
	杏中 保夫	(株)公文教育研究会社長
	飯島 英胤	東レ(株)特別顧問
	大星 公二	(社)日本経済調査協議会理事 (株)NTTドコモ相談役
	葛西 敬之	東海旅客鉄道(株)社長
	粕谷 一希	(社)日本経済調査協議会調査・総合委員 都市出版(株)相談役
	河合 弘登	(学)河合塾理事長
	北岡 隆	(社)日本経済調査協議会総合委員 三菱電機(株)相談役
	河野 栄子	(社)日本経済調査協議会総合委員 (株)リクルート会長
	河野 俊二	(社)日本経済調査協議会理事 東京海上火災保険(株)相談役
	小林陽太郎	(社)日本経済調査協議会代表理事 富士ゼロックス(株)会長
	佐藤 禎一	ユネスコ大使、文部科学省顧問
	四方 義啓	名城大学総合数理教育センター長
	鈴木 忠雄	(社)日本経済調査協議会理事 メルシャン(株)会長
竹内佐和子	(株)投資工学センター社長	
谷口 隆	教育出版(株)会長	
鳥海 巖	(株)東京国際フォーラム社長	

委 員	埜 義一	(社)日本経済調査協議会理事 日産自動車(株)相談役名誉会長
	浜田 広	(社)日本経済調査協議会理事 (株)リコー会長
	早崎 博	住友信託銀行(株)特別顧問
	森川 敏雄	(社)日本経済調査協議会理事 (株)三井住友銀行特別顧問
	矢内 廣	ぴあ(株)会長兼社長
	委員代表	山本 眞一
講 師	足立 寛	(株)進研アド大学改革支援室「Between」編集長
	ウレイアム・カー	上智大学学長
	江川 雅子	ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長
	大中 逸雄	(前)大阪大学大学院工学研究科教授 (現)大阪産業大学客員教授
	坂本 和一	(学)立命館副総長
	佐々木 毅	(獨)東京大学総長
	竹内 洋	(獨)京都大学大学院教育学研究科教授
	中津井 泉	(株)リクルート「カレッジマネジメント」編集長
	馬場 鍊成	科学ジャーナリスト・NPO21世紀構想研究会理事長
	協 力 者	大田 稔
幹 事	山田 勝三	(社)日本経済調査協議会専務理事
	安藤 豪敏	(社)日本経済調査協議会顧問
	辰巳 充	(社)日本経済調査協議会主任研究員
	堀 新	(前)社)日本経済調査協議会主任研究員 (現)東芝キャリア空調システムズ(株)総務部 総務・人事担当グループ長

目 次

I 基本認識

1. はじめに.....	1
2. 問題認識（大学をめぐる諸環境の変化の中で）.....	1
3. わが国の大学制度および大学教育の問題点.....	2
4. 将来に向けての課題.....	3

II 提 言

（提言内容）

1. 国際的に通用する能力をもつ人材の育成（高度専門職人材）.....	5
2. 国や社会をリードしていく使命感のある人材の育成 （新しいエリート人材）.....	6
3. 新たな教養教育の必要性（教養教育の見直し）.....	7
4. 大学と社会との連携（産業界との連携、学生・社会のニーズへの対応）	8
5. 新たな発想の下での大学経営（経営と教育・研究の新たな関係）.....	9
6. これからの大学への期待.....	10
（関係者に求められること）.....	12

各 論

第1章 これからの日本の大学はどうなる

1. 大学改革～これからの大学～…………… 17
山本 眞一 氏
国立大学の法人化と将来像…………… 20
木村 孟 氏
2. 大学入試を取り巻く諸問題…………… 23
足立 寛 氏
3. 高等教育経営誌の編集を通して見た「大学改革の進み具合」…………… 30
中津井 泉 氏

第2章 国際的に活躍できる人材、国を担う人材の育成のために

1. 大学が人類社会に貢献できること
～海外の大学との比較；学生に対してのコメント～…………… 39
ウリアム・カー 氏
2. エリートと教養～『教養主義の没落』を書いて～…………… 56
竹内 洋 氏
3. 将来の国を担う人材の育成と大学の国際競争力…………… 71
佐々木 毅 氏

第3章 科学技術立国としての競争力のために

1. 日本の工学教育の問題点と改革
～国際競争力の向上を目指して～…………… 95
大中 逸雄 氏
2. 科学技術・知財マネジメントから見たわが国の大学の諸問題…………… 110
馬場 錬成 氏

第4章 海外からも魅力ある大学教育のために

1. 日本の高等教育における留学生受入れの促進と課題…………… 132
坂本 和一 氏
2. 国際社会で活躍する人材の育成…………… 151
江川 雅子 氏

基本認識と提言

I 基本認識

1. はじめに

我々は2002年12月、「21世紀の教育を考える」と題する報告書を取りまとめ、昨今の大きな社会変化の中で、将来の国や社会のあり方を次世代に託するための教育のあり方についての提言を行った。そこでは、戦後教育が時代の進展とともに抱えるようになった2つの問題、すなわち「ゆきすぎた平等」と「ゆきすぎた自由」について関係者に再考を促し、個人が、これからの社会においてそれぞれの適性に応じて発展し、社会に対して市民として然るべき責任を果たすべきとの問題意識から、子どもたちが社会と積極的にかかわり社会をよりよいものに変えていくための能力すなわち「社会力」の育成や学力充実のための学習指導要領の工夫、リーダーの資質の涵養、教養教育の重視など教育の改善方策を提言した。また、家庭・地域社会の役割の再確認、教育委員会・教育界の改革、生涯学習社会の実現、企業の教育に対する役割の各観点から、関係者への期待と努力を要望した。

このまとめは、しかし、主として初等・中等教育の現状改革を念頭に行ったものである。我々としては引き続き、知識社会化の進行、経済のグローバル化の中でその改革が急がれている大学教育レベルに焦点を移して、議論を行ってきた。このたび、議論の結果および関係者への提言を取りまとめたので、公表する次第である。

2. 問題認識（大学をめぐる諸環境の変化の中で）

21世紀知識社会の入口にある現在、わが国の経済・社会は大きな変化をとげようとしている。特にIT技術の急速な発達等、経済・社会の情報化は著しい。

その中で、大学の果たすべき役割、すなわち教育・研究を通じた人材養成や科学技術の進展に対する期待が高まっている。1999年のケルン・サミットのコミュニケおよび特に教育に関して採択されたケルン憲章においても、「来るべき新世紀は柔軟性と変化の世紀であり、その中ですべての人びとにとって流動性に対応するためのパスポートは教育と生涯学習である」として、生涯にわたる学習機会の確保と学生、教員等の国際交流の重要性を強調している。グローバル化時代に対応して教育のあり方を見直す必要性については、国際的にも共通の認識となっている。

一方、18歳人口の減少や国際的スケールの競争の激化など、大学経営をめぐる諸環境は必ずしも楽観的なものではない。近年、多くの大学では入試による学生選抜という観点よりも、マーケティング手法を駆使した学生確保へと、その経営の軸足を移しつつある。そのような中で、大学は社会の大きな期待に応えられるだろうか。また、応えるためにはどのような方策が必要であろうか。このような問題意識を持ちつつ、我々は議論を続けてきた。

3. わが国の大学制度および大学教育の問題点

わが国の大学は、明治期に創設されて以来、国家運営に必要な人材養成や学術研究の推進などに大きな役割を果たしてきた。しかし、戦後教育改革を経て、大学教育は急速に大衆化し、また国際化が進展する中でさまざまな問題が見出されるようになってきた。中でも今後、情報化・グローバル化社会に対応して、わが国の大学教育を国際的な質保証に耐えられるようなシステムに改善し、国際競争力のある人材を養成していくことは大きな課題である。

しかしながら、わが国の大学は、現下の社会的ニーズに十分に対応できているとはいえず、教育の改善と人材養成能力の向上は大きな課題である。また、多くの学生も大学教育を就職までの一時的休息の場と認識し、大学教育から多

くを学ぼうとすることなく、漫然と過ごすという傾向が見られる。教育を行う大学教員の中にも、そのような傾向に安住し、十年一日のような陳腐な講義を繰り返す者がいる。

また、知的探究心に基づくアカデミックな研究が、大学の教育・研究の基盤を維持・強化するために必要なことは当然である。しかしながら、ややもすると実社会のニーズから遊離し、また国際水準から問題のある研究活動も多いことは、大学の研究成果に期待する企業や社会の側からするとまことに残念なことである。基礎研究に対する社会からの支援は、大学が社会に対して果たす責任と努力と裏腹の関係であることを忘れてはならない。

4. 将来に向けての課題

アメリカの社会学者マーチン・トロウは、進学率が15%を超えると高等教育システムはマス化（大衆化）し、さらに50%を超えるとユニバーサル化するので、それに応じた大学改革が必要であると主張している。現在のわが国の大学・短大進学率が50%に迫りつつあることを考えると、従来の大学観にとらわれない新たな対応が大学には必要である。

例えば、学生の就職構造も大きく変化を遂げようとしており、大学教育もこれまでのような仕組みでは、済まされなくなってきている。記憶力だけではなく自分の頭で考えられるよう、学生を教育する必要性が増大してきている。留学生や社会人学生の増加によって、これに大きな刺激を与えることが必要ではないか。一方、研究面においても、アカデミックな研究活動の基礎の上に、わが国の産業競争力の向上に寄与するような、いわばシーズを生み出すような研究が求められる。重点分野の選定とそれへの投資は、先進国に共通する政策傾向であるが、それを含めて、必要とする効果的な方策を考えなければならない。

大学には、世の中の変化に対応できずに先延ばしになっている改革課題がま

だまだ残存し、いわば積年のツケが社会に対して支払われないままに滞貨している状況である。特にその教育内容や方法については抜本的な改革が必要であろう。これによって、わが国の大学が国公立等設置形態のいかんにかかわらず21世紀知識社会の中で、主導的な役割を果たせるようにし、また、各大学はその中で独自のミッション（役割・任務）を果たせるようになることが望まれる。1990年代以降著しい進展が見られる各種の大学改革、すなわち教育課程の弾力化、国立大学の法人化、認証評価を含む大学評価、専門職大学院制度の創設、競争的資金の増加、入試改善などは、それらへの対応であるが、今後、新たな方策を含めて、さらに大学改革を推進する必要がある。

Ⅱ 提 言

(提言内容)

1. 国際的に通用する能力をもつ人材の育成（高度専門職人材）

- ・ 重要となる高度専門職人材
- ・ 専門的職業におけるモラルと誇り
- ・ 厳格な評価に基づく教育

大学の役割として、教育、研究、社会サービスなどの重要な要素があるが、その中でも重要なものは教育を通じた人材養成である。これからのわが国社会を支えていくためには、大学や大学院教育を経て養成される各種の人材の質が決定的に重要になる。国際的スケールでの競争の激化も忘れてはならない。このため、これからの大学は、社会の要請に応じて、創造性と豊かな教養を兼ね備え、自分の頭で考えられるような質の高いさまざまな専門職人材を養成する必要がある。また、企業をはじめとする人材を受け取る側においても、そのような人材を積極的に評価することが大切である。また、留学等により海外の大学で学んできた人材の一層の活用も求められよう。

法科大学院やビジネス・スクールなどを含む専門職大学院制度は、そのための契機となるべきものであるが、専門的職業には国を超えたモラル、誇りがあり、優れた専門職人材には、当該専門分野の高いレベルの知識・技術に加えて、幅広い教養やそれに支えられた倫理観が必要である。単なるテクニックだけを教えるような大学院とするなど、この制度の趣旨をゆがめることのないよう、関係者の自戒と努力が求められる。

なお、質の高い専門職人材を養成するためには、厳格な成績評価に基づく教育を行う必要がある。国際的に通用する大学教育の質が問題になっている昨今、

このことは特に重要である。このため、従来ややもすると見られたような入学者選抜だけが厳しいという状況を改めて、多様な人材を受け入れて教育を行えるよう、いわば大学への入口を広くし、かつ出口を厳格にするという方向性が求められよう。その際、大学経営上の理由等から学生を安易に卒業させることのないよう、特段の配慮が必要である。

2. 国や社会をリードしていく使命感のある人材の育成（新しいエリート人材）

- ・高い能力と使命感ある人材
- ・全体の利益に沿った判断力
- ・「受験エリート」ではなく、リーダーたる資質を備えた人材

今後ますますその傾向が強まるであろうグローバル化社会の中で、世界の主要国に伍してわが国を発展させるためには、国家・社会をリードしていくような、高い能力と倫理観・使命感をもつ人材が必要である。これまでのような右肩上がりの成長社会においては、国家から企業・地域社会に至るまで、その組織を構成する人びとの利害調整は、成長という結果の中で誰もが程度満足するという曖昧な形で決着をつけることが可能であった。いわば凡庸な集団的意思決定方式でも十分であったと言えよう。

しかしこれからの社会では、ときには、限られた資源の中で、異なる価値観を有する人びとに向かって厳しい政策決断、経営判断を行うことも求められよう。そのようなとき、個別の利害ましてや自身の利害にとらわれることなく、社会全体の利益に沿って的確な判断を行うことのできるような指導者そしてそれを支える有能な人材層が必要になってくる。

このような資質を備えた人材は、公的なものへのより大きな使命感を持ち、報われないことを覚悟で人一倍大きな責任を担うことを厭わない人間である。「新しいエリート」と呼ぶにふさわしい人材である。従来の大学教育において

は、教員や学生の平等主義的あるいは功利主義的発想もあって、無意識的にこの養成を避けてきたきらいがあり、単に難しい選抜試験や資格試験に通ったに過ぎないいわゆる「受験エリート」をもってこれに代わる人材であるという誤解すらしばしば見られたところである。しかし、これからの大学教育においては、たとえその一部分であるにせよ、この種の人材養成に努力を傾ける必要がある。その際、米英のトップクラスの大学やフランスのグランゼコールなど諸外国の事例に学ぶことも必要であろう。

3. 新たな教養教育の必要性（教養教育の見直し）

- ・ 教養教育の混乱を超えて
- ・ 創造性、倫理観を培う教養
- ・ 教養教育の内容充実と方法の工夫

戦後大学改革の中で、新しい教養教育としての米国流の一般教育が取り入れられたが、その制度の趣旨が十分に定着することのないまま、1991年の大学審議会答申に基づく大学設置基準の大綱化の中で、専門教育との間の垣根が取り払われてしまった。その結果、多くの国立大学にあった教養部が専門学部や大学院の拡充と引き換えに廃止され、教養教育の実施のための責任体制が曖昧になったり、その十分な実施が困難になったりするなど、教養教育は従来に増して混乱を極めるようになった。

しかしながら、教養教育には、専門教育だけでは果たしえない重要な役割がある。教養は人間の本質にかかわるもので、文化、創造性、時代の価値観を生み出すバックグラウンドであり、また、健全な市民社会の形成者として必要な資質を養うものでもある。また、前述のような専門職人材やエリート人材を養成するためには、学生に歴史や芸術さらには自然科学の基礎を学ばせることによって、倫理観を育て、また大いに視野を広げることが必要である。さらに、教養

教育は、精神活動を全人格的に活性化することであり、正規の教育課程を通じてだけでなく、自発的な読書や当該大学における教員や学生相互のふれあいなど、大学が醸し出すさまざまな教養教育的雰囲気、環境の中で行うことが効果的であることを忘れてはならない。関係者には、いま一度、教養教育の重要性を認識し、従来からのいわゆるリベラル・アーツ的教養に加え、例えば社会のさまざまな具体的問題を学際的な観点から考察するなど、教育内容や方法に工夫を凝らし、その実施に万全を期することが求められる。

なおその際、大学院教育の普及に対応して、学部教育を教養教育あるいは専門基礎教育のための課程として位置づける大学があってもよいであろう。また、企業人研修でも教養の大切さが認識されており、教養教育を生涯学習の一環として、大学の教育活動の中に組み込むことも重要である。各大学の教育課程やその他の教育活動の改革を一層助長するような手立てが望まれる。

4. 大学と社会との連携（産業界との連携、学生・社会のニーズへの対応）

- ・ 産学連携の促進
- ・ 国際競争力向上への知財戦略
- ・ 実践的、未来志向の教育
- ・ 地域社会との連携、社会貢献

近年、企業との共同研究やその成果の活用など、大学と産業界との連携は大きな進展を見るようになってきた。産学の研究面での連携は、まさに時代の要請である。またこの連携は、企業による大学の研究資源の活用とともに、大学院における学生の研究訓練の側面においても、実際的あるいは先端的な研究テーマに取り組みさせるなど、重要な役割を果たしつつある。

また、研究活動から生まれる特許などの知的財産権については、その運用が知財管理として大学経営の重要な部分となりつつある。さらに、大学発ベンチャー

の積極的育成とその戦略的運営も含め、知財管理あるいは知財戦略は、わが国産業の国際競争力向上のための国家戦略的重要事として見なされつつある。今後は、大学においてこれらの状況を十分に認識するとともに、企業の側でも、外国の大学のみならずわが国の大学における優れた研究を、財務やその他の側面から積極的に支援していくことが必要である。

しかし、大学と産業との関係はそれだけにとどまるものではない。教育面における産業界との連携を通じて、学生に社会と直結した、実際的かつ未来志向の学習の機会を与えるべきである。広がりを見せているインターンシップも重要な手段である。近年、キャリア教育などの名称で、学生の就職支援を教育活動の一環として行う大学も増えているが、これを一層充実していくことが望ましい。

また、地域とのかかわりも重要である。地域社会は、大学教員の知識を必要としている。さまざまな形で、大学における教育・研究の成果を大学外に及ぼし、大学の社会貢献を進めていくことが重要である。

5. 新たな発想の下での大学経営（経営と教育・研究の新たな関係）

- ・ 大学経営における学長のリーダーシップ
- ・ 教員の教育・研究に専念できる環境整備

戦後教育改革以降、これまでの大学は、社会との隔絶を良しとし、教授会的自治を大事な価値観に据えて運営されてきた。しかし、経済・社会の変化と国際化の進展、また大学教育の大衆化の中で、これらの考え方には大幅な見直し迫られている。国立大学の法人化や学校法人制度の改革は、そのための契機となるものである。特に学長については、年齢等にとらわれず適任者を登用するとともに、そのリーダーシップを確立し、また外部の意見を大学運営に適切に反映させる制度づくりが重要である。さらに大学には、上記のような環境変

化の中で複雑化しつつある大学運営業務を処理するために、学長等のトップ層をささえるスタッフの充実が望まれる。これらのスタッフは、従来の教員・職員という二分化された考えにとらわれることなく優秀な人材が活用され、その能力が発揮されることが望まれる。

また、教員には、教育・研究に専念できるような環境づくりが必要である。これまでのような教授会的自治・集団的意思決定システムの下では、すべての教員が大学運営に何らかの形でかかわらざるを得ず、教育・研究以外の雑務に多くのエネルギーを注がざるを得なかった。会議の多さに悩まされてきた教員も多い。また、人事その他の面で、派閥・学閥の弊害を指摘する声も大きい。今後は、このような実態を改めるとともに、教授には必ずセクレタリーを置くなどして事務的なサポート体制を万全にし、また、ティーチング・アシスタント（TA）、リサーチ・アシスタント（RA）を充実するなどして教育・研究活動のサポート体制を強化することも必要である（注1）。

以上のような改善の中で、大学が社会のさまざまなニーズに応える教育・研究活動を十分に行い、また、今後導入される認証評価制度を始めとしてさまざまな評価をうけつつ、社会に対して責任ある機関となれるよう、ここに新しい経営や管理運営の基本方針を据えるべきである。

6. これからの大学への期待

- ・各大学独自のミッションを
- ・生涯学習体系の定着
- ・高等教育への重点投資

わが国の大学教育は、進学率の上昇により、著しく大衆化してきている。マーチン・トロウの言説を取り入れるとすれば、大学教育によって養成されるべき人材には、エリート人材に加えて、高い専門知識と技術・専門的資格を有する

人材など、社会のあらゆる分野でその活動を支える優秀な中堅人材も含まれよう。このような学生のさまざまなニーズに応えるためには、それぞれの大学は独自のミッションを明らかにし、それに応じた教育を行う必要がある。また、これらの実現と国際的に活躍しうる人材育成のためには、競争的環境の中で、大学の諸活動に対する規制緩和を行うとともに、国際的通用性のある認証評価制度の適切な運用によって、わが国大学の質的保証を世界に向かって発信することが求められる。

幾多の社会変革や大学改革を経て、ようやく大学を21世紀社会における中心的役割を果たす機関とするための準備が整いつつある。その中で、大学と学生のあり方についても再考が求められる。これまでのように、若い特定の時期に得た大学卒業の学歴のみを評価することを改め、学生に生涯における何度もの学習チャンスを与えるべきである。成人学生の学習成果を、企業や社会でさらに評価されるようなシステムを構築することを通じて、あらゆる年齢層の学生の学習意欲を刺激し、わが国における生涯学習体系の定着を図るべきである。それだからこそ、研究活動の成果の活用に加えて、教育面においても、真の意味で大学を21世紀知識社会における中心的機関として位置づけることができるであろう。

もちろん、アメリカの知財戦略に代表されるような研究活動の国際レベルでの競争激化の中で、わが国大学における研究体制や研究環境の改善が必要なことについては言うまでもない。その際、競争的資金の増大は国際的傾向であり、わが国大学の研究体制改革のためにも十分理由のあることであるが、同時に、研究環境の改善のためには、先進国相互の比較で見ても少ない投資（対GNP比）を飛躍的に増やすことが重要である（注2）。

いずれにしても、十分な投資によってインフラ整備を行わない限り、大学改革は、画餅の類に終わりがねないことを忘れてはならない。

（関係者に求められること）

1. 大学には、以上のような環境変化と大学への大きな期待に対応するため、これまでの教授会的自治・集団的意思決定システムを抜本的に改め、優秀なスタッフに支えられた学長のリーダーシップの下、教員には教育・研究活動に専念できるような環境を整備するとともに、教養教育の充実を含め、教育・研究活動の内容を改善し、人材養成や研究成果の質を高めることにより、社会のさまざまなニーズに応えることが求められる。また、それぞれの大学は独自のミッションを明らかにし、アカウンタビリティへの対応と意思決定の透明性に配慮しつつ、特色ある教育・研究を行うことが望まれる。

さらに大学教員は、以上のような大学の変化に合わせて、自らに期待される役割や責任の大きさを自覚し、豊かな教養と深い専門知識を兼ね備えた優秀な教育者・研究者となるよう、一層の努力を傾けるべきである。

2. 国（政府）には、知識社会、グローバル化の中で、教育および科学技術の発展こそ将来の日本を支える鍵であり、これを国家戦略として位置づけ、その発展に取り組むことが求められる。その際、わが国大学の果たすべき役割の大きさを深く認識するとともに、それを教育および科学技術政策の中に適切に位置づけ、大学における教育・研究環境の改善のために、他の先進国に比べ見劣りのしないような財政投資を行い、また規制緩和、国際的に通用する認証評価制度の運用を通じて、わが国大学の国際競争力向上のために努力することが求められる。さらに、税制などを含め、関連する必要な制度改正にも配慮することが必要である。

3. 企業には、創造性と豊かな教養を兼ね備えた、質の高い人材の有用性を認識し、大学が養成するさまざまな人材を、これまでの雇用慣行にとらわれるこ

となく、中途採用を含めて積極的に評価し受け入れることが求められる。また、教育や研究面で大学との連携をさらに深め、また、外国の大学だけではなく、わが国の大学にも積極的な投資や資金援助を行うことが求められる。

4. 社会一般には、知識社会、生涯学習の時代にあつて、大学や大学院で学ぶことの重要性をいま一度認識し、大学が養成する高度専門職人材やエリート人材の意義を積極的に評価し受け入れる努力が求められる。大学で教育を受けた者が、いつでも社会のあらゆる分野で活躍できるよう、人材の流動性のある社会システムを構築するようにすべきである。また、学生による大学選択やその他大学とのさまざまなかかわりを通じて、大学改革を積極的に促す役割を果たすことが望まれる。

(注1) TA (ティーチング・アシスタント) は、優秀な大学院学生に対し、教育的配慮の下に、学部学生などに対する助言 (チュータリング) や実験、実習、演習などの教育補助業務を行わせ、大学教育の充実と大学院学生への教育トレーニングの機会提供を図るとともに、これに対する手当の支給により、大学院学生の処遇の改善の一助とすることを目的とした制度。一方RA (リサーチ・アシスタント) は、優秀な大学院学生に対して、大学の研究者の研究補助を行わせることを目的とした制度で、大学における研究の円滑な実施や若手研究者の確保を図るとともに、手当の支給による、大学院学生への経済的援助を行うことを目的とした制度である。いずれも、アメリカにおいてその発達が見られる制度であり、とくにRAについては、競争的研究資金との連動性があり、研究活動の実施に欠かせないものとなっている。

(注2) わが国の高等教育に対する公財政支出の比率は、OECD諸国の中で最も低い。

高等教育への公財政支出の対国内総生産比は、日本0.5%、アメリカ0.9%、イギリス0.7%、フランス1.0%、ドイツ1.0%であり (いずれも2000年)、このほかのOECD諸国と比べてもわが国の数値は最も低い。

この要因としては、公財政支出全体が小さいことのほか、わが国の高等教育が私学を中心に普及していることなどが考えられる。これを大学在学者に占める私立大学在学者の比率から見れば、日本が77.5% (2003年) であるのに対し、アメリカは35.3% (2000年) であり、フランスやドイツでは私立が極めて少ない。また、イギリスの高等教育機関は、中世以来、大学が伝統的に国王勅許の形で設立されているため、形式面では私立に分類される場合もあるが、運営費の大半を公財政で負担しており、実質的に国立として機能している。

(文部科学省「教育指標の国際比較 (平成16年版)」より)

各 論

当委員会の講師講演を各論として編纂したものである。

目 次

第1章 これからの日本の大学はどうか

1. 大学改革～これからの大学～…………… 17
山本 眞一 氏
国立大学の法人化と将来像…………… 20
木村 孟 氏
2. 大学入試を取り巻く諸問題…………… 23
足立 寛 氏
3. 高等教育経営誌の編集を通して見た「大学改革の進み具合」…………… 30
中津井 泉 氏

第2章 国際的に活躍できる人材、国を担う人材の育成のために

1. 大学が人類社会に貢献できること
～海外の大学との比較；学生に対してのコメント～…………… 39
ウイリアム・カリー 氏
2. エリートと教養～『教養主義の没落』を書いて～…………… 56
竹内 洋 氏
3. 将来の国を担う人材の育成と大学の国際競争力…………… 71
佐々木 毅 氏

第3章 科学技術立国としての競争力のために

1. 日本の工学教育の問題点と改革
～国際競争力の向上を目指して～…………… 95
大中 逸雄 氏
2. 科学技術・知財マネジメントから見たわが国の大学の諸問題…………… 110
馬場 錬成 氏

第4章 海外からも魅力ある大学教育のために

1. 日本の高等教育における留学生受入れの促進と課題…………… 132
坂本 和一 氏
2. 国際社会で活躍する人材の育成…………… 151
江川 雅子 氏

第1章 これからの日本の大学はどうか

1. 大学改革～これからの大学～

筑波大学大学研究センター長 山本 眞一 氏

かつては大学は、「高尚な研究をする所」「国家のエリートを育成する所」と一般に思われていたが、最近は改革の対象となり、経済誌などでも取り上げられるようになった。大学問題はマスコミでも「売れる」テーマのようである。大学も、もはやこれまでの状態では成り立ち得ないことがわかってきたことが背景であろう。

高等教育機関の数は、圧倒的に私立が多く、平成14年5月現在の資料で、大学は686校中の512校、短大が541校中の475校が私立である。また、大学の絶対数では、アメリカに次いで日本が2位、人口比でいえば日本の方が多くいる状況にある。

在学者数では平成14年5月現在で、4年制が学生約250万人、短大が25万人という規模であるが、一方、少子化の影響で、平成4年に205万人いた18歳人口が減少し、14年には150万人、21年には121万人にまで落ち込む見込みであり、これが大学の経営問題にも響いている。進学率は上がってきて、いずれ21年度には志願者と入学者がほぼ同数程度になる全入の時代がくるとされる。しかしこれはマクロの数字だけの話であって、実際には難関校だけが人を集め、そうでないところは休校に追い込まれるところも出るであろう。

横軸に志願率、縦軸に定員充足率をとってグラフを作ると、2001年度の入試の状況では、志願率の高い大学ほど充足率が当然高いことがわかる。志願率の低い大学は充足率も低く、現段階でも定員割れの大学が出ており、今後さらに増えていくであろう。

平成14年、文部科学省で、研究面で重要な大学を申請から選んだ21世紀COEプログラムが発足し、上位10大学は多くの研究申請が採択された一方、不採択になった大学も多い。このように、大学の中で差が広がっている。

大学生のレベルの低下や不人気の問題になる一方、研究に重点をおいていく大学もあるわけで、少子化の影響もあり、大学ごとの役割のすみわけが一層求められて

いくことであろう。職業教育に特化した大学もあれば、科学技術の先端教育に取り組む大学もあるということになる。大学それぞれが特色をしっかりと持つことが必要である。これまでは大学で学ぶより、大学にはいることが目的であることを公言する人も多かった。つまり、入学できたレベルの潜在力があることを前提として、あとは企業で訓練すれば良いという社会的な暗黙の合意があったのだが、入試すら成り立たない大学が増えてくると、事態はさらに変わっていき、入試の難しさではなく教育や研究の中身で勝負することになる。従来は、大学は社会から隔絶したところでやっていれば良い象牙の塔であったが、今後は政府・企業などさまざまな資金提供者に支えられる社会的制度としての大学、学校に変わっていく。社会的責任、アカウンタビリティが大学に求められるのである。

かつて「教養か専門か」という論争もあったが、これからは職業教育の視点も求められる。新しい視点での職業教育、専門教育、教養教育、そしてまた一方では先端的研究、それぞれの役割があり、1つの大学ですべてを満たすのが困難であれば、大学ごとに役目が分かれていくわけである。

大学改革の重点課題としては、まずは法人化である。

次に、競争と個性の問題もある。4年以上前の大学審議会の答申でも競争と個性がキーワードであった。教養教育の必要性も当然変わらない。そして規制緩和という状況も重要である。これは認証評価とセットになっており、大学に対する細かい規制をできるだけやめて、自由にやらせたあとで大学を厳しく評価するという方向性を目指すようになってきている。平成14年8月にも、大学の質を維持するための新たなシステムが審議会の答申で提言されている。アメリカは、設置が自由な一方で、第三者機関の評価を受けなければ社会的に認知されない。日本もそこまでいかどうかは別としても、いずれにしても、すべての大学は今後、評価を受けねばならなくなるのである。

さらに、職業教育、高度専門職業人養成に特化した大学作りも答申で目指されており、例えば専門職大学院の代表例が法科大学院である。

以上のように急速に変化する大学の課題は複雑化しており、従来のような教授会自治による素人的経営で良いのかという問題が出ている。かといって、教授会自治をやめれば良いのかというとそう簡単でもない。学長のリーダーシップが求められ

ているが、学長を支えるスタッフが大学にはいないのが現状なのである。この点で、私立は私立なりにまだやっているが、国立は劣っている。アドミニストレータという存在が必要になるのではないかと思われる。筑波大学でもそういう立場の人の養成を行っている。いずれにせよ、大学経営というものは、従来はあまり論じられてこなかったが、これからの大学改革の中で重要になる。

(2003年2月14日：第1回委員会)

注：講師のHP <http://www5a.biglobe.ne.jp/~syamamot/>

国立大学の法人化と将来像

大学評価・学位授与機構長 木村 孟 氏

平成10年に出た大学審議会の答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について」が今回の改革の骨格であるが、その元は平成3年の同審議会の答申であり、およそ10年たってやっと加速してきたというところである。

平成3年当時なされた答申の提言のポイント

1. 大綱化：日本では、本来、教養教育を旧制高校に任せて、大学はやっていなかったが、戦後、アメリカの影響で大学に統合されたため、不整合があった。これの境界をなくすようにした。
2. 博士号の内容の自由化：工学博士、理学博士など学位の内容が規定されていたのを自由化した。この背景には、留学生が多く来ているにもかかわらず、特に文学系統でなかなか学位が出ないという問題があった。
3. 自己点検評価：本来は外部評価が望まれたのだが、短兵急だということで、自己点検にとりあえず当時は落ち着いた。

これらを踏まえ、平成10年の答申では、上記3の部分が、第三者評価として要請が強まったのである。これに加えて出てきたのが、国立大学の法人化ということである。この背景には、知識社会、グローバル化、国際競争力強化、多様化・高度化する人材需要、選択的・独創的な研究成果の必要性、厳しい財政状況と行政改革という課題に、日本の大学が対応できていないということが問題視されたのであった。

すなわち、まず、国際化、グローバル化という視点から見たら日本の大学は対応が遅れて、国際競争力がなく、さらに企業に対して画一的な人材しか供給できていないのではないかと、ということがある。さらに先端的独創的研究についても、社会のニーズに合わない自分たちの都合だけでやっているのではないかと疑問があり、また財政面でも無駄が多いのではないかと考えられてきた。

これらの問題意識から、国立大学のステイタスを見直すことが求められたのが、法人化論であった。法人化の目的としては、まずは個性豊かな大学作りができるための環境作りをしなければならないということであった。これは国際競争力あるも

のことにすることもつながることである。

新しい大学運営の柱の3点セットとしては、

1. 自主性、自律性—裁量権の拡大
2. 機動的・戦略的な大学運営
3. 説明責任の重視と競争原理、評価

がある。制度設計の基本は、平成15年2月10日に国立大学学長などが集まった場で、文部科学省からの方針として示された。

まず、運営組織であるが、答申によれば経営協議会とされ、教育・研究評議会とですみわけて、前者は経営について専念し、後者は教育・研究事項を行う。そして、必ず半分以上外部者を入れる。これだけでも国立大学は大きく変わるであろう。役員会は、大学の規模によって人数の融通がきく。このように学長を中心としてダイナミックな運営ができる体制を目指している。教授会は置いても良いが、教育・研究に特化した議論のみを行い、従来のような運営全般の決定権は持たなくなる。

2番目に、人事制度については、非公務員型とするのだが、なぜか意外にも抵抗が全然なかった。人事制度は弾力化され、教授の給与についても大学の裁量で大幅に変えることができる。経営協議会と教育・研究評議会がうまく機能するかどうか課題であろう。

3番目に、財務会計制度については、運営費交付金など資源配分に第三者評価の結果を反映することとされている。借入金や繰越もできるようになる。かなり自由な財務運営ができるようになるのではないか。

4番目に、目標・計画・評価の制度があり、6年間で1サイクルとして中期目標を作って計画を立て、第三者評価機関が評価するというスキームになる。国立大学法人と一般法人の違いとしては、中期目標は各大学から提出された原案を尊重して文科大臣が定めるという点がある。つまり、一方的に文部科学省が決めてしまうわけではない点が、一般の法人と異なるのである。

今まで国立大学は、文句を言いながらも実務的には万事が文科省におんぶにだっこで、設置も自由でなかったのが、自立的運営と事後チェック中心の制度に変わっていくこととなった。これらの点は、イギリスに学ぶところが大きい。イギリスも国立大学を独立行政法人に移行させた経験を持つ。

それでは、これらの改革方針に問題がないのかといえば、いろいろと考えられる。例えば、場合によっては労働組合管理大学などというものができるとも考えられる。組合の力が強いところでは、労使関係の管理の専門家が大学にいないので、手をつけられないのではないか。いかに有能な学長・学部長を選んで外の意見をよく聞いてやっていくかということが肝心であろう。学長選出でも、従来は、漠然とした評判で教授会で決めていたようなことは通用しなくなるだろう。

(2003年2月14日：第1回委員会)

2. 大学入試を取り巻く諸問題

(株)進研アド大学改革支援室「Between」編集長 足立 寛 氏

ピラミッド型から台形型に移った進学状況

進学状況は、「ピラミッド型から台形型へ」という推移をしてきた。1960年時点で大学・短大の進学率が10.3%、高校進学率が57.7%だったのが、2002年時点ではそれぞれ48.6%、96.9%になっている。「大学は15%までがエリートの時代、50%までがマスの時代、50%超えるとユニバーサルの時代」と言われるが、まさに大学進学はユニバーサル化している。なんとといっても少子化の影響が大きい。

1992年が18歳人口のピークで206万人だったのが、10年ほどで50万人も減少し、さらに減って2008年に120万人前後になってしばらくその状態で推移すると考えられる。2001年、2002年は18歳人口減少の小康状態で150万人前後であった。

今年（2003年）の入試は駆け込みで私立大学志願者が増えたところが多かった。来年からは国公立大学がセンター試験を5教科7科目にすることの影響である。今までは多くても5教科6科目だったので、今年のうち何としても合格したいという受験生が多かったであろう。そこで有力な私大には、今年は志願が多かったのだが、来年以降はまた減っていく。18歳人口の激減で、急激に大学進学率は上がって50%近くになっているわけである。短大は特に減少の影響が大きい。

私立大学の定員充足率は二極化傾向にあり、充足できているところと、定員割れしているところと大きく分かれる。11年度は110%台の大学が一番多かったのだが、14年度になると120%台の大学が逆に増えた一方、100%台が減り、70%台が増えている。私立の3割程度は定員割れである。なお130%を超えると補助金が下りなくなるので、129%といったぎりぎりの数値で止めている大学が多い。

地域別の定員充足率を見ると、中国・四国や北陸地方のように、私立大学と私立短大の充足率が同じになってしまったところもある。短大は全入状態で100%を切っているが、四年制大学もそういう地方では100%割れである。今後危ないとよく言われるのは、地方・文系単科・女子大学である。

適性・能力が「分からない」人材も教育する時代

さて、大学の運営上、各学長にアンケートしてみると、深刻な問題は、まず学生の学力低下だということが認識されている。次に、コミュニケーション能力の低い学生が多いということも挙げられている。学力低下の具体的内容としては、アンケートで最も多いのが「物事を論理的に考え表現する能力が低い」「積極的に課題を見つけ、解決しようとする意欲が乏しい」「読解力や記述力など日本語の能力が低い」などである。

大学教育は、適性・能力のある人材を教育する時代から、適性・能力の分からない人材も教育する時代になったのである。自分の興味・関心・適性を把握し将来像を持っている受験生ばかりではなく、それができていない受験生も増えてきており、その両方に対応するのかが問題である。いずれにせよ、大学に課されるキーワードは複数化しているということである。大学側も、履修に関してアドバイザー制度を作ったり、学生による授業評価を導入してそれを教育に反映させたり、大学教員の教育における教員評価を行ったり、さまざまに苦慮している。

もうひとつ大きな問題は、募集ということである。私立大学は学生確保が至上命題になると思われるので、そのための対策をアンケートで調べてみると、「入学後のきめ細かな指導」「学生の多様化に合わせたカリキュラムの多様化」、すなわちきめ細かな対応ということである。これはアメリカではenrolment managementと呼ばれ、学生の維持確保のために学生の満足度を上げながら経営していく手法であるが、学生に合った教育・生活指導が肝になるということである。

3 極化する入試

入試のあり方は3極化していくと考えられる。すなわち、私立大学の場合、選抜性と必要とされる入試改革例を分類して見ると、次の通りになる。

- (1)Competitive：今後も高い選抜性を持つ
- (2)Selective：高い選抜性は維持できないが、ある程度条件に合った選抜はできる＝条件選抜性を持つ。この種の大学は多い
- (3)Open-Door：ほぼ全入。学生が集まらないので必死であり、AO（＝Admission Office）入試型募集をする

進研模試の偏差値で見ると、(1)と(2)の境界は57前後、(2)と(3)の境界は47前後になる。入試制度も、この分類ごとに大学のやり方が変わってくる。

(1)は国公立大学との併願者が多くて競合するから、国公立大学が多科目型の試験を行うのに対応して、こちらが多科目入試となり、入試の問題も国公立の2次試験に合わせて論述型で思考力を問い、国公立の「落ち武者」の受験生に対応する。しかしこういう私立大学の数は少ない。

(2)は、望む学生像を多様に設定した入試制度で、AO、公募性推薦、指定校推薦などいろいろな手法で対応する。

(3)はすでにOpen-Doorになってしまっているので、選抜型の入試はできず、コミュニケーション重視の対話型の試験を行う。学力テストというよりも適性テストであり、導入期教育のための診断をする。

AO入試といっても、対話型のものと、しっかりセンター試験を行って基礎学力を見た上で行うものと、両方が存在する。国公立大学が目指すのは後者、オールマイティ型のAO入試であるが、私立は前者で、早いうちに学生を確保していこうとする。

今後の入試で求められる学力

さて、「今後の入試で求められる学力」は何かといえば、「知識・理解力」だけでなく「思考力・判断力」「関心・態度・意欲」、さらに「表現力」へと広がってきた。そして小論文入試、総合思考力試験、面接、AO入試というものが求められている。

ただ、旧帝大などでは、この「知識・理解力」「思考力・判断力」「関心・態度・意欲」「表現力」の4つともAO入試で問うようにしているが、私立大学では、結局「関心・態度・意欲」だけを面接で問うような状態になってしまっているところも多い。私立大学には、事前面談と称して、6・7月から高校生と面談する例すらある。これは出願期間よりも前なのだが、AO入試は推薦入試ではなく一般入試という文部科学省の建前なので、早くできる。高校側から「青田買い入試だ」という批判も上がっている。

実は今では、AO入試をやってもほとんどの場合倍率は1以内になってしまい、

手間が多いのに集まらない状況に陥っている。

また、最大の課題として、そもそもAO入試は面談中心に本人の潜在能力を期待してとる制度のはずなのだが、その肝心の潜在能力を、受け入れた大学がちゃんと伸ばせるのかどうかということも問題になっている。あるシンポジウムで聞いた例でいえば、民俗学にのめりこんだ生徒がいて、一般入試では不向きと判断され、それをある大学のAO入試で採った例があったが、果たしてそれが大学に行ってから期待に応えられるのだろうかという疑問である。だめになったら口コミで広がって、結局は大学にダメージが回ってくる。安易な募集戦略にはしっぺ返しが付いて回る。また、事務方がPRしても最終決定権は教授会にある。教授会は子どものことをちゃんとわかっているわけではないから、大学が育てられるのかどうか問われるわけである。

なお、さまざまな入試方式の中でも、小論文は最近はあまり期待されなくなった。パターン化されてしまい、抜きでた論文が書かれるわけでもないことが見えてきている。

一方、高校生側の希望する入試方法を見てみると、偏差値50%以上の生徒（進学校など）は一般入試を希望し、下位の子どもはAO入試を希望する傾向が強い。

AO入試は、本来は大学側が潜在力のある学生を採用するための手段のはずなのだが、成績の悪い者が何とかして早めに受かるための手段だと思われてしまっているのが現状である。一番学力の低い生徒は推薦ではいり、その次が公募入試かAOということになっている。

学力の低下も大学入試のあり方に影響を与えている。学習指導要領の推移を調べてみると、かなり必修科目も履修単位数も減っているのがわかる。昭和48年に必修単位数47・履修単位数85に対して平成15年以降では、必修31・履修74になっている。

ベネッセとしても学力低下を検証するための調査で、進研模試で、1995年と2001年で多くの学校の協力を得て、同一の国語テストをやってみた。95年と2001年のそれぞれの同一偏差値ゾーンごとのグループで、点数の絶対差を比べてみたのである。偏差値というのは、集団の中の相対的な位置付けをあらわすものにすぎないから、95年と2001年で、同一の偏差値のゾーンの者が、同じ点数を取るというわけではない。そこで、同じ偏差値のゾーン同士で、95年と2001年の点数を比較して、その差

を見たのである。その結果、偏差値60%以上の生徒はおおむね95年より2001年の生徒の方が、点が良くなっていた。逆に偏差値ゾーンがそれより下の生徒は、同一偏差値ゾーン同士で比べても95年より2001年の方が点が落ちている。しかも、偏差値の低いゾーンの生徒ほど昔よりも点が悪くなっている。数学も同様であった。つまり、「学力低下」というよりも「学力格差」というべき現象が起こっているのである。ただ、英語だけは全体に若干点が良くなっている。理由は検討中であるが、英語だけはできないとどこの大学にも行けないので、受験のため対応しているのだろうか。

学力低下への大学側の対応

次に、このような事態への大学の対応策について見てみる。高校での履修歴に応じて、大学側も補完教育をすることを考えており、それも学部によって差がある。特に工学部など理系学部は学力問題を深刻に受け止めて危機意識を持っているのが調査でも現れている。

今後も、高校の特色化などの動きがあるが、2003年に始まる高校1年新課程に対応して、2005年度に行われるその新課程対応の入試（2006年度入学）が厄介な問題になるだろう。高校側も不安を抱えており、完全週休2日制と併せて授業時間が減ること、教員不足、「情報」科目への取り組み、大学入試対応などで悩みの声が上がっている。土日が休みになっても勉強する子どもは変わらないだろうが、そうでない子どもは今以上に勉強しなくなり、学力格差が開いていくであろう。例えば高校生の子の平日の家庭学習時間（学力階層別）を見ると、やはり偏差値の高い高校の生徒ほど家庭学習時間も長いのである。そして、「言ったら勉強するけれど、言わなければ勉強しない生徒」を抱える学校が、一番学力低下に悩んで大変な思いをしている。

大学側も、この新課程に対応してどういう入試にするか、やはり悩んでいる。例えば、教科書の内容の変化を把握しておかないと、「高校の実情にそぐわない大学」というマイナスイメージにつながってしまうなどの問題がある。

ただ、学力低下そのもの以上に一番問題となっているのは、やはり高校生の学びへのモチベーションの低下だと思われる。「高校生の勉強上の悩み」についての調

査結果によると、「どうしてこんなことを勉強しなければならないのかと思う」というが一番多く、他に「こつこつと努力できないで困る」「上手な勉強の方法が分からない」などの回答もある。平成4年頃の大学入試が厳しかった頃は、勉強しない生徒に対して先生が「勉強しないと大学にいけないぞ」と言うと、それなりに勉強したもののだが、最近はそういう言い方も通じなくなってしまった。そして、大学側も、学生の学力低下によって、「自主的・主体的に取り組む意欲」や「論理的思考とその表現力」の低下が現れていることを深刻に受け止めている。

ここまでくると、大学はこういう生徒を現に受け入れている以上、もう大学の初年次教育を充実させるしかないのではないか。

大学の分類とふさわしい初年次（導入）教育

試案であるが、大学を「研究型大学」「教育型大学」「意欲喚起型大学」に分類して、それぞれのなすべき初年次教育（導入教育）を考えてみた。意欲喚起型大学は、体験学習などをたくさんさせて学生をとにかく感動させねばならないだろうし、教養教育も、本来のリベラルアーツではなく、ジェネラル・エデュケーションのようなものをさせるしかないだろう。

最後になるが、高校も教育改革が急速に進んできている。例えば、都道府県内部を区域別に分けていたのが、すべて一律で競争させる入試になってきている。東京都も都全体を一区として、高校同士を競争させ、特色を出させるようにしてきている。18歳人口の減少ということは、15歳人口の減少ということでもあり、高校も「スクールアイデンティティ」を出して生き残り競争をする時代なのである。AO入試も、高校側と連携して考えていくべきであろう。さらに入学後のリメディアル（補習）教育なども必要になっており、これらの連動も課題である。

高校の先生は偏差値世代が中心になっている。生徒が経済学をやりたいといっても、ほとんどの先生は教育学部しか出てないからどうしていいか分からず、従来は進学指導で偏差値を目安にするしかなかった。最近はそれも崩れてきて、生徒に自分で調べさせるしかない状態になっている。生徒の希望に応じた進路指導のノウハウが先生にないのが問題である。

入試だけでなく大学の教育の中身も重要である。特に初年度教育が重要であるこ

とを痛感している。例えば、比較的「エリート校」にあたる九州大学の例であるが、最近では偏差値の関係でたまたま受けて合格して来てしまった学生も多く、しかも早稲田や慶應にも受かっていけばそちらに移ってしまうこともあるという。昔なら考えられなかった事態である。そこで、全学共通カリキュラムとして、九州大学史を授業で教えて、学校への誇りを持たせるよう努力するようにした。

また、多摩大学の例では、中谷巖学長の話によれば、学長就任直後は死んだ目の学生が多かったという。これを問題視して、自己発見コースを作らせ、先生がコーディネートして、例えば町のバリアフリー問題などを考えるようにした。バスのバリアフリー改善で意見を出し、バス会社に採用されたりもしている。中谷学長によれば、学ぶどころかその動機付けさえない学生が多いので、まず動機付けからしっかりとやっていく必要があるという。こうなると、大学の先生は、まず教えるのではなくコーディネートすることが求められる。

さらに岡山大学の例では、最近話題のFD (faculty development) を行うため、FD委員会を設け、教師と学生の委員で編成し、さまざまな課題に関するワーキンググループも作った。FD委員会で検討したことが部局に上がっていき、大学の中で正式に認可される仕組みができていく。カリキュラムまで検討対象にしているという。例えば、「社会とお金の仕組み」という科目をカリキュラム化するという提言が実現した。学生が学びたい内容と教師が教えたい内容とは一致しないので、学生が学びたいことを教えらる先生は必ずしもいないものである。学生運動時代は学生と大学が対立し、後に無関心・無干渉の時代になったと言われたが、今は学生が大学の授業を評価し考え、それを先生がコーディネートする時代である。こういうことをうまくやっていけば、学生のモチベーションを上げることができると思う。

(2003年4月11日：第2回委員会)

3. 高等教育経営誌の編集を通してみた 「大学改革の進み具合」

(株)リクルート「カレッジマネジメント」編集長 中津井 泉 氏

高等教育改革の議論をする際の視点

高等教育改革の議論をする際に気になることは、マスコミの多くが高等教育という場合に専門学校・専修学校をほとんど無視していることである。また、学校法人以外の株式会社が行う高等教育レベルの教育事業も無視されている。そこは日本の高等教育を全体として考える際に気になる点である。

高等教育、特に大学について議論する場合も、多種多様な大学のどこを議論しているかあいまいな場合が多い。外から大学という固まりを見ると単一に見えるかもしれないが、国立、公立、私立大学では事情が違う。私学の中でも総合大学と単科大学では違うし、地方と東京は違う。それが、議論の中でどの部分についての話なのか明確にする必要がある。

マスコミが取り上げる大学の多くはエリート大学。日本には4年制の大学が約700ある。そのほか短大の600校を入れると全部で1,300から1,400の大学・短大がある。マスコミのランキングや記事に出てくる大学はせいぜい100大学。週刊ダイヤモンドが「役に立つ大学」という特集をしているが、そこに登場するのはせいぜい100。最近できた小さい大学などは、ほとんど無視されている。日本の大学が非常に多様であるという事実を踏まえて、もっと整理された議論がなされても良いと思う。

数の上では、高等教育機関としては、大学よりも専門学校のほうが多く、また「学校」以外の教育機関も非常に幅広いことが統計上明らかになっている。

マーケットと外的状況

18歳マーケットは縮小していく。しかし大学進学率のほうは4割、志願率では5割と率は落ちていない。一方で、高等学校までの学力が全体的に低下している。高校生の進路意識も変わってきている。自分の将来を決めることができない学生も数多く入学してきている。マーケットが減る中で、明確な目的意識のない学力が低下

した学生を、私学中心の日本の大学は引き受けざるを得なくなっている。大学は教育力をつけないとやっていけない状況にある。

マーケット環境を見ると、2人に1人は大学を志願する。見落とされがちだが、高卒以上を受け入れる専門学校志願者が就職志願者を追い抜いて18%を占めている。専門学校の志願者は短大の倍以上になっている。そのほかに無業がある。大学卒業時に無業は11.9万人いるが、そのうち1.8万人が専門学校に入り直している状況である。こうした高卒進学状況をきちんと押えた上で大学の問題は語られなくてはならない。

それでも新しく大学はできる

私立大学の定員充足率を10年先の2013年まで予測してみると、明らかに右肩下がりになる。2007年に定員と志願者数がイーブンになると予測されている。また、地域的にみると都市部は定員を維持できるが、地方は人口の減少率が高いので先に定員割れしてしまうだろう。我々は今後10年間で、今の大学の2割がなくなるだろうと計算上予測している。

ところが、にもかかわらず新しい大学が次々できている。約700校の大学のうち100校はここ10年にできた大学である。今でも大学はでき続けている。大学がもうひとつ大学を作る。短大が大学に昇格する。地方自治体で作るという具合。特に人口3万から10万ぐらいの自治体で大学を作りたいという要望がある。例えば、リゾート法で施設を作ったがつぶれてしまったようなところが、空いた土地を活用する話になると、必ず大学を作ろうという話が出てくる。市場としてはすでに満杯なのだが、大学は今後もまだできることが予想される。

大学改革のメニュー

さまざまな側面から大学は改革をしなければならない、入り口・出口の問題、教育内容の問題、それから最近では評価の問題もある。また、定員を満たすためには新しいマーケットの拡大もしなければならない。内部的には事務の改革もしなければならないし、経営改革も必要だし、人事改革も進めなければならない。お金もないので財務も大切である。またそういうことをやっていくにはコンソーシアムだとか

企業との提携も考えていく必要がある。また、収入源を得る方法としてTLOとか知的財産の活用とか、さらには大学が起業することも考えなければならない。さまざまな改革が今一斉に動き始めている。

改革はやりやすいところから進む

取材をした感想では、改革はやりやすいところから進むように見える。それはだいたい入口と出口である。入試改革はセンター試験をはじめ30年ぐらい前から進んでいる。最近では推薦入試が非常に多い。学力試験を課さずに簡単な試験で済ます、あるいはAO入試で入学させる。完全な学力試験で入ってくる学生は今や全入学者の半分ぐらいである。短大の場合は9割が推薦入試による入学と考えてもよい。大学、短大では、多くの受験者に受験してもらうために、地方会場を設営したりして、受験生が簡単に受験できるような工夫をしている。

このような入試改革は、大学の本体とは何ら関係がないので非常にやりやすい。一方の出口のところも同様で、就職指導はどの大学でも進んでいる。

入口、出口の次にやりやすいのは、事務の合理化である。また、校舎の建替えや移転、設備の更新などハード面も、学内コンセンサスが得やすく改革が進む部分である。

改革の最後に残るのは内部の改革である。組織やカリキュラムなど、組織改革・教育改革など大学の本体に関する改革になってくると、動きは鈍くなる。しかもすべての改革は最終的には「人」と「カネ」の問題に結びつく。この2つの問題が解決できず、これ以上先には進めないところまできている大学も多い。

また、改革は、やりやすい風土の大学から始まっている。改革がやりにくい、組織の硬い大学は改革が遅れる。ただし、最も硬い組織である国立大学が独立行政法人化というかたちで外から突き崩されたため、大学改革全体のスピードは速まってきている。

大学改革を進めるキーワード

私学を中心にした改革の進み方をキーワードからみていく。

まず「個性化」。すでに私学は激しい競争にさらされている。選抜ができない大

学もある。ぜひうちの大学へきていただきたいという形に市場環境は変わってきた。そこで、初めて個性化という「差別化」の必要性が出てきた。

大学の個性化を考えたときに、2つの個性化の方向が考えられる。1つは、大学がどんな人材を育て、どんな研究成果を挙げるか、社会に対しての個性化である。それはアウトプットとしての個性化ともいえる。この場合の大学のお客様とは、社会一般や就職先としての企業、研究費をくれる国など、大学の成果を製品として売り込む先である。

アウトプットの成果を証明するために、研究COEなども含め、いかに自分の大学が優れているかを証明する必要性もでてきた。

大学は6・3・3のツケの払い方で受験生に差別化する

こうした個性化とは別に、もうひとつの個性化がある。それは、大学が6・3・3制までのツケをどう払うかというところで、受験生に対して個性化するものである。これはアウトプットによる個性化ではなく、受験生やその親御さんをお客様ととらえた場合の大学自身の個性化である。この個性化は、高校以下の教育機関のツケを大学がどう払っていくかということに大きくかわる。

ツケとはどういうことか。今小学校は、本来小学校でやるべきことをすべてこなさきれていない。従って中学校は小学校から持ち越されたツケを払わなくてはならない。学校のツケのほかにも「家庭のツケ」がある。例えば、小学校には机に座ってられない児童がいる。小学校の先生はまず座らせて何とかやらせることに多くの力を注ぐことになるので、学力指導の一部のツケは塾にまわる。こうして、さまざまなツケが先送りされたり、他の機関にいつてしまったりする。中学校は小学校時代のツケを支払って中学校の勉強を高校に先送りする。高校は高校で、同じように払いきれないツケを大学に回す。大学はお客様が減っているのに、とにかく入れられるものはすべて入れなくてはならないから、こうしたツケも引き受けなければならない。

そこで、うちの大学はどんな形でツケを支払いますということがその大学のアドミッションポリシーになる。東大なら選抜試験を行って、うちは高校までのツケは一切払いませんと宣言してそれに見合う学生を採れるかもしれない。しかし、私学

の中には、高校教育はおろか、幼稚園や小学校の教育のツケも払わないと大学教育自体が成り立たないところも多い。そういう大学は担任制を敷いて、「〇〇君、今日は学校に来てね」と自宅に電話するくらいのことまでをすでにやっている。

これからは中学・高校までの、どの部分のツケを払って地ならしするかがその大学の教育の「ウリ」になる。

学生を顧客としてとらえる

これまでの大学にはマーケティング理論など機能しなかった。例えば価格では、偏差値の高い大学ほど授業料は安いことになっている。国立は授業料が安いし、私立の場合も、偏差値や競争率と価格は逆の相関関係にあった。しかし、これからは良いものは高いという一般的なマーケットが通用するようになるかもしれない。

大学の場合、マーケティングの「製品・価格・広報・立地」の「4P」を超えて一番効くのは、歴史と伝統による「ブランド力」である。こうしたブランド大学の序列を新設大学やノンブランド大学が打ち破るのは非常に難しい。

活発化する商品開発

大学教育の商品を学部学科とすると、近年商品開発は盛んである。規制緩和で学部学科の新設改組がやりやすくなってきているという事情もある。1,300ほどある日本の大学のうち、65%が1大学1学科の単科大学である。日本で一番多くの大学が有する学科は経済学科で130大学にある。次は経営学科と医学科で、それぞれ78大学にある。

今年開設された大学の新設・改組の主だったものを紹介する。傾向としては、学部・学科の名前が長くなる傾向にある。複数熟語の組み合わせが目につく。例えば「環境ソリューション工学」なら3熟語である。また横文字が多くなっている。再編統合の関係で複数の概念を組み合わせた新しい名前も出てきている。例えば「ライフデザイン」とか「キャリア教育」といったものである。

まだ申請中であるが、「科学する学科」というものもある。こうした名称は審査するほうもどこに焦点を合わせて審査したらよいか分からないというのが正直なところではないか。それほどまでに今は自由に学部学科を作り出している。

外の力を借りて強化する：コオペレーション

新しい学部学科を実現するためには自前の力だけでは難しいので、外の力の活用が行われている。他大学とのジョイント、海外教育機関とのジョイント、企業、自治体、地域とのジョイントなど外部の力を借りることは、これからも盛んになる。

教育面だけではなく研究面・事務面でも外の力を借りようとする動きはある。

企業との連携講座も最近盛んになってきた。内部の教員がコーディネータ役で、企業が寄附講座という形でお金と講師を提供する。大学にとっては新しい授業を展開するとき、非常に安上がりで高品質なものを提供できる。

高校との連携強化

私立大学にとってはプロモーションの側面が大きい。

学生支援は学習、生活、出口を通じたキャリア支援。大学でもカウンセリング

高校教育までの地ならし教育の一環として必要になるのがカウンセリングである。どうやって勉強するか、勉強とは何か、自分の将来をどうやって決めたらよいか等の高校でやっていたような進路指導（キャリアカウンセリング）が大学でも必要になっている。

リーダーの人选が大学の将来を決める

誰が学長になるかが改革を進める上では非常に重要である。右肩上がりの時代では全員が名学長・名経営者になれたと思うが、市場が縮小している難しい時代では、リーダーの資質が問われる。しかし、大学の多くは、企業と違って、学長、学部長は選挙によって選ばれる。大学の改革の総意はそこに現れるということもできる。

評価と情報開示：どうせ受けるなら評価を積極活用

一部の大学は、大学の体質を強化し、さらには広報活動にも利用するなど積極的に評価をとらえている。しかし、業界全体としては、ステークホルダーごとの情報開示もまだ不十分な状況にある。

教育部門における予算取り

今までは戦後一貫して文部省が中心に予算を取ってやってきたのが効率的であったのかもしれない。日本の高等教育は私学によって支えられているとよく言われる。国立大学の定員は戦後以来あまり増えていない。ここまで大学生の数が増えたのは、ほとんど私学が増えたことによる。なぜ私学が増えたかという、国からの資金は11%位で大したことがない、つまり、私学は主に授業料でやりくりしながら自助努力で拡大してきた。国はそれに乗ってきたということがある。ただ、ここに来て、その延長ではもはややれなくなってきた。そこでどうするかということになるが、次の展開のための方法はまだ見つけられていない、というのが実情ではないかと思う。理念としてはあっても、具体的にどう進めていくか、徐々にやるのか荒療治が必要なのか、国の財源をどう教育に向けていくか、どこに重点を当てれば全体として安上がりなのかがまだ十分見えていない気がする。

不良債権的な不良大学がつぶれた例

まだ現実的に表面化している大学は少ない。自治体が引き受けるあるいは他の学校法人が引き受けるというように支えたり統合したりという動きをしている。従って、まだ現実的に4年制の学校法人が完全につぶれたところはない。ただ、今後は急に臨界点に達し、つぶれるところが出てくると考えている。そのような危機をはらんでいる大学はたくさんある。

就職実績以外のセールスポイント

好事例といえるかは別として、一応学生集めに成功している例のひとつは「資格」である。限りなく資格取得に近い学部学科は人気がある。最近の代表例は「薬学部」である。それから医療系。新設学科で資格系の学部学科が多いことは事実。

既存学部では法学系。今年（2003年）は下がったが、ロースクールができるとなると、受験生は「これからは法学が良いのかもしれない」というわけでそっちのほうにいく傾向がある。こうした市場動向に合わせた教育の改編を最も徹底して行っ

ているのが専修学校。去年作ってダメなら今年つぶすというように学科の改編がハッキリしている。今後は大学もそのような市場原理が徹底してくると思う。

教育体制では、担任制やドロップアウトさせないような手厚い指導体制が必要となる。大学が何もそこまでというほど手取り足取りでやっている大学もある。高校の進路指導の先生もそのへんは分かっているので、ちゃんとそういう生徒を送ってくる。そういう大学は、地域に密着した「役に立つ大学」と言われている。

入学金や受験料を上げるか私学助成の割合を増やすか。ツケを早めに払う

政策論は難しく手に余る問題だが、全体としての教育費はその使い方も含めると非効率なところが多々あると思う。しかし、かといって教育とは元来お金がかかるものなので後退していくのも良くないと思う。

国が、どこにどうお金をかけるのが最も効率的か、現状の問題点をただすためにどこにかけると、その次のレベルではどこにかけると、それを判断して実行していくのが教育政策だろうと思うが、そのようなことを研究している人も今の日本では少ないように思える。

教育は後にいくほどツケがたまっていくので、お金をかけるのならなるべく早いうちにかけたほうが良いと思う。私見であるが、多様化で、さまざまな選択ができるということにお金をかけるよりは、近所の公立の小学校がきちんと教育してくれるようになるようなお金の使い方をして欲しい。例えば英語をやる小学校を選択したい生徒のためよりは、ごく普通の生徒がごく普通の教育をまともに受けられるようにインセンティブを出したほうが良いように思う。

日本の大学で勉強した外国人留学生は日本にとり資産

立命館アジア太平洋大学のような新しい大学で同じようなことを始めているところがいくつかある。また、大学院レベルでは英語で授業をするところも増えている。しかし、教える側も人材に限られるし、本当に英語だけで日本人学生がわかるのかという問題もある。特に社会科学系になると、英日のバイリンガルで教えられる先生は非常に少ないようだ。おそらく外から先生を連れてこなければならぬと思う。

バイリンガルになると、教員も必要だが事務スタッフの人材も必要だ。会津大学

や宮崎国際大学のように、外国人の先生が半分ぐらいいる大学では、授業だけでなく、教授会や理事会など会議のすべてをバイリンガルかあるいは英語で行う必要がある。

会津大学では初めのうちは、サイマルの通訳を東京からその都度呼んでいたが、費用がかかって大変だったようだ。専門用語で誤訳があったりすると、議長の国井学長が、自らバイリンガルで通訳しながら議事を進行させるといった具合で、苦勞したらしい。すべての資料をバイリンガルで作らないといけない。事務スタッフにキーになる人がいればよいがそうでなければ本当に大変である。

新卒はTOEIC700点以下採用しないと宣言したら、本当に700点以上の人しかこない。どこの企業もそうなれば、大学も随分変わるか

時間はかかると思うが、おそらく大学も変わってくると思う。

待っている間に良い大学が見つけれなければいいと思う。逆に悪い大学は早く淘汰されたほうが良いとも思う。

(2003年5月26日：第3回委員会)

第2章 国際的に活躍できる人材、国を担う人材育成のために

1. 大学が人類社会に貢献できること ～海外の大学との比較；学生に対してのコメント～

上智大学学長 ウイリアム・カリー 氏

I. 海外の大学との比較

高度専門家養成大学院

来年（2004年）4月1日の法科大学院のスタートが日本の大学の変化を象徴しているように、この方向に動いていると思う。問題も出てくるだろうが、日本の高等教育の大きな変更点として、評価して良いだろう。ただ、法律だけでなく他の分野でも高度専門家養成大学院ができれば良い。例えば、英米欧の大学では随分前からMBAプログラムがさかんだが、日本ではまだまだ少ない。日本の若いビジネスマンは海外の大学のMBAコースに行っているようだが、会社が自社の社員を教育する傾向に変化が見られる。終身雇用ではなくて、3年から5年で次の会社に移るといった傾向が強くなってきた。会社も、3年間一所懸命教育してこれからというときに、次の会社に行かれたらとんでもないということだ。企業も今の不況下では、どうせ採用するなら経験豊かで即戦力になる人を求めていると思う。10年前には考えられないような状況になってきている。

そうすると「日本製の」MBAプログラムが意味を持つてくると思う。昔、企業から派遣されて英米の大学のMBAコースに行った人たちは、自分の得た知識が本当に自分の会社の仕事に役に立つかという点では随分疑問を持ったのではないか。結局、「敵を知る」あるいは「世界的なネットワークを作る」という目的でMBAプログラムに参加する人が多かったのではないか。まだまだそういう意味合いはなくならないだろうが、今後も日本の会社に勤める人にとっては、日本の経営の勉強をすることが意味を持つと思う。

アメリカの大学でも、MBAプログラムの意味が問い直されている。すなわち、「経営とは本当に教えることができるか」、「ケーススタディだけで経営のすべてを学ぶことができるのか」という根源的な疑問である。IBMの創業社長とマクドナルドハンバーガーの創業社長は、共に素晴らしい経営者であるが、もし二人が交代してそれぞれ相手側の会社を経営したら、きつとんでもない経営になってしまうだろう。すべての会社に適用可能な経営はあり得ないのではないかという意見が強くなってきたため、今アメリカではMBAプログラム全体の再検討が行われている。

その意味で、日本の大学がすぐにMBAプログラムを作ってしまうおとしなかったのは賢明であったとも思うのだが、やはり日本製のMBAプログラム開発は、検討すべき課題であろうと思う。

高度専門化養成大学院の要請はまだまだある。例えば社会福祉やホテルマネジメントである。

大学院生への経済支援

これは大事なことだ。ご存知かもしれないが、アメリカでは国家予算の1.4%が高等教育に向けられているのに対して、日本ではわずか0.5%である。私立大学にもっと支援が向けられるべきだ。特に大学院生への支援がもっとあるとよい。奨学金を増やしたり、研究環境を向上したり、ティーチング・アシスタント（TA）やリサーチ・アシスタント（RA）の制度を整えて、講義や研究の補助をしやすいと、大学院生の経済的負担も減る。将来の教授として若い頃から教える経験を積むことは本人にとっても大学にとっても役に立つ。習う学生にとっても、世代の近い若い先生から指導を受けることはプラスの面があるに違いない。

大学院生にとっても、研究ばかりずっとやってきて、Ph. D.を取ったとたんに、「さあ講義を持って教えろ」と言われたら随分大変である。講義をすることは一種のアート（術）であり、一朝一夕に身につくものではない。大学院生をやりながら授業を持ち、経済的援助を受けることは大変よいことだと確信している。

私立大学の観点から見ると、私学の大学院の学費は国公立大学の大学院の学費の約2倍なので、優秀な私学の学生ほど国公立大学の大学院に行く傾向が強い。近年国公立大学の大学院の定員を増やしているところが多いので、ますますその傾向に

拍車が掛かった。これでは大学院の研究は国公立、学部の教育は私立と分かれてしまう。表現は悪いが「文部科学省の陰謀」ではないかと思う。ご承知の通り、大学院でのしっかりした研究ができないと、学部レベルの教育も結局かなり弱くなってしまふ。両方必要だ。いい私立大学のいい大学院プログラムがないと、いい学生が入らなくなり私立大学全体が困るようになる。逆に国立大学の大学院の定員が多くなると、学力低下に繋がる。私立大学が悪くなるだけでなく、国全体の研究のレベルが低下して、問題になるのではないかと思う。同僚から聞いた話だが、上智大学の理工学部の化学科の卒業生は、上智の大学院の入試はパスできなくとも某国立大学の大学院の入試はパスするそうだ。大きな声では言えないが、考えさせられることである。

転職者の再教育

もう2～3年前になるが、大きな見出しで「大学に社会人を100万人受入れ」という記事を見たことがある。あれからほとんど反応がないが、大学、企業、本人のいずれに問題があるのか。社会人教育が日本ではまだまだポピュラーではない。アメリカでは、いくら年をとってもまた定年後でも勉強したいという人は多い。

ある紳士は、上智大の比較文化学部に行っていた娘の卒業式に出席し、別の大学を卒業していたが翌年の定年退職後に上智大の特別研修生として入学。英語で勉強するためほぼ毎日出席している。また、ある会社の72歳の社長は上智の経済学部卒で、学部卒業後50周年の祝賀会で学年代表のスピーチをしたところ、大学の雰囲気が大層気に入って、経済学部の大学院に入学し、2年間で修士課程を終えて今後期博士課程に入っている。76歳ぐらいになるが、嬉々として研究を続けておられる。なかなか真似ができないなと思って見ている。

転職する人が多いのだから、そういう人のために勉強する機会があれば役に立つのと思う。でも雰囲気が大切で、大学側からも「どうぞいらっしゃい」と歓迎している様子がまだ見られない。企業のほうからも、55歳あるいはもっと早く退職する人に「こんなプログラムがありますよ」と資料が提供できれば良いと思う。そういう会社もあるようだが、まだまだ活躍するには至っていないような気がする。

リベラルアーツ

リベラルアーツは昔盛んであったが、91年に教養教育は各大学に任されほとんどなくなった。最近になり、真面目に検討されるようになってきた。文部科学省も一時TOP30という表現を使うようになってきたが、この表現に反発があったため、COE（センター・オブ・エクセレンス）と変えた。TOP30の最初の概念いわゆる「遠山プラン」では、大学院の研究に国の財政的な援助を投入して注力しようとした。思うに大学院の研究も大事だが、学部の教育ももちろん大切である。そういった反応が強かったため、今年（2003年）からいわゆる特色のある教育「COL（センター・オブ・ラーニング）」プログラムが始まったが、COEほど宣伝されていない。そのような状況で、自分の専攻さえしっかり学んでいれば、それで十分とする向きもある。でも、医者が哲学や倫理を学ばなくて良いのか。あるいは企業人にとっては経営の知識は十分でも、歴史・哲学・倫理の知識がないと困ることがある。役人もお金の使い方は上手だが、倫理観に欠けているところが無くもない。スキャンダルを避けるためではないが、ある程度人間円満な知識がないと医者・弁護士・企業人として物足りないような気がする。

国立大学の方は、高校で一般教養の勉強をやったと言うが、高校で習う入試のための歴史は暗記物であって本当に内容がわかっているのかと言えば疑問である。フランス革命の前の社会と後の社会の違いを、ゆっくり考えるような余裕もないだろう。そもそも哲学や倫理は高校生で理解するのは無理ではないか。「哲学史」なら高校でも教えられようが、本当の意味で「哲学する」のは高校生では無理だと思う。複雑な社会問題について倫理的な判断を下すのは、やはりある程度年を取らないと無理だ。だから、一般教養は高校で済んだとはいえないはずである。

文学の世界でも、高校時代に源氏物語や夏目漱石など作品のほんの一部を読む、川端康成の小説の出だしを暗記する、芭蕉の俳句のいくつかを読む、あるいは近松のダイジェスト版を読むかもしれない。でもそれは文学の勉強とはいえない。私が文学をやっているからいうのではないが、大学時代に余裕を持って、少なくとも自分の国のクラシック文学あるいは世界のクラシック文学をある程度読まないとし寂しい気がする。

その点で国際基督教大学はよくやっている。COEの話が出たときに「自分たち

はCOEに申し込まない。なぜなら自分たちはしっかりした学部レベルの教養教育ですでに実績があるので、引き続き良心的にリベラルアーツを追及していく」と言った。すばらしい発言であったと思う。

また、少なくともリベラルアーツの中で世界の宗教の歴史・宗教がどういう意味を持っているかを教えることは非常に大きな意味がある。サミュエル・ハンチントンの「文明の衝突」、イラク戦争のときから再びこの考えが正しいとする意見が出てきたが、この考えは本当に問題がある。

キリスト教・イスラム教それぞれの中でもいろいろな見方があるのに、一般にキリスト教とイスラム教の対立を強調するのは誤りである。そういう説が強くなると、やはりそうだという人が多くなる。アメリカではイスラム教について知っている人はほとんどいないので、教育を受けていない人はイスラム教に否定的である。同じようにイスラム諸国では、インテリは別としても、キリスト教は悪魔の宗教だ。お互いに世界の宗教や歴史を知り、尊敬し合わないといつまでたっても争いは終わらない。

それぞれ、高校レベルで間に合うと思わず、大学レベルで教養の必修にすべきである。日本人としては、日本の文化を学ぶべきである。今の若い人は神道、仏教、儒教などについてほとんど知識がないのではないか。しかし少なくとも何で仏教徒なのか、神道と仏教は日本の歴史にどういう影響を与えたか、あるいは儒教は日本社会にどういう影響を与えたか、などは、これから海外に行く大学生はぜひ知っておいて欲しい。

創造性を育てる訓練

特に理工系の方は、自分の研究以外のことを何かやったほうが良い。現在、全国の大学生で課外活動をやっている人は半分以下であるという話だ。昔は課外活動のために学校に来ているという学生気質も存在した。国鉄のストで電車が止まった時でも、ある者は私鉄やバスを乗り継ぎある者は徒歩で何とかして学校にたどり着いて、約半分の学生がクラブ活動をやったそうだった。今では全く違う。特に体育会系のクラブは、「汚い、危険、きつい」の3Kということで敬遠される。体育会だけでなく、団体生活自体を面倒くさがってやらない学生が増えてきたような気がする。

これには、一人っ子の家庭が多く、社会人としての教育が不足している、家庭の中心人物になってしまい甘えているという見方がある。

しかし私は別の説を持っている。携帯電話の影響が大きい。今は携帯電話を持っていない学生はまずいないと思うが、私自身は絶対携帯電話を買わない。昔はクラブ活動で友人をたくさん作ってお互いに切磋琢磨し、リーダーシップを養い、自分と全く違う他人と協調することの重要性を学んだ。今は携帯電話があるので、気の合う少人数の仲間とだけしか付き合わないで満足している傾向がある。これでは将来どんな人物になるのか大いに心配だ。

最近の学生は、随分コミュニケーションスキルのレベルが落ちている。初対面の学生が学長室に来て、インタビューや学生の活動への協力を要請することがある。昔の学生は伸び伸びとしていたが、今は、押しなべて声が小さい。変な、コミュニケーションできない学生が増えてきて悲しく思う。会話だけでなく、授業における文章力、発表力、表現力でも昔の学生に比べ劣ってきていると先生方が指摘している。

創造性、協調性、コミュニケーションスキルズを育てることが大切だと思う。

インターンシップ

少しずつインターンシップが盛んになってきているが、もっともっと採用する大学が増えて良い。学生のためにも、企業のためにも有益であると思うので、企業側も学生の受入れを増やして欲しい。ただ、企業にとっては、今は不景気なので学生は邪魔者、という考えもやむを得ないのかもしれないが、将来的に考えると企業にとってもプラスの面は多い。

例えば卒業する半年前、毎日働いてその企業のことを勉強する。本人にとって大変良い社会勉強になるだろうし、企業について勉強すると、この会社に入りたいという気持ちになるかもしれない。一方会社の方からも、その学生をぜひ採用したい、あるいはウチには向いていないのでサヨナラということもあって良い。要するにお互いに知り合う機会を持つことが大切だ。そうすれば、会社に入って1年あるいは3年経ったところで、他社に移りたいという気にならずにずっとその会社に残る可能性は十分ある。

良い例かどうかわからないが、結婚における婚約時代のようなもの。結婚してか

ら離婚するより婚約期間中に婚約解消したほうがましである。

アメリカでは、昔から大学と企業とのコオペレーションが一般的だ。企業との間に協定があって、毎年半年ぐらい1社当たり何人かの学生がインターンシップに行く。自分の兄は8人も子どもがいたが、全員大学を卒業させることができた。卒業は1年遅れたが、2つの会社のインターンで半年ずつ仕事をし、結果的にほとんどインターンした会社に正式採用された。もしインターンシップがなければ、兄でも8人の子どもすべてに、親が学費を負担して大学教育を授けさせることはまず不可能だっただろう。

教員のリクルーティング

日本の大学の場合、教員に占めるその大学の卒業生の割合が非常に高い。これははっきり言わせていただくと、大間違いである。フレッシュな考え方が入ってこない、大学も教員も成長していかない。若い教授が入っても、このように改善したほうが良いと言い出せない雰囲気があるのではないか。卒業生を教員として採用する場合でも、アメリカの大学では、そのまま採用することはほとんどない。ひとまず他の大学で修行させてから採用する。

上智大学でも学部によって異なるようだが、私の所属していた比較文化学部では、教員の募集は世界中に呼びかけ書類選考で5人ぐらいに候補者を絞ったうえで日本に招き、候補者全員に講演会をやってもらった後にインタビューを実施して、最終的に1名を選ぶというシステムだ。比較文化学部では英語で授業をするので、世界中から採用することができるのだが、日本でも全国から募集して、いろんな大学出身の教員が入ってくるようになれば、良い改善ができるようになるだろう。

朝日新聞が出している『大学ランキング』という本によると、東京大学の法学部の先生は97%がやはり東京大学法学部の卒業生だった。3%も他大学出身者が入っているのが驚いたが、誰もそれを不思議と思わない。3%もいるの、そのほうが不思議という訳だ。

日本の大学の問題のひとつだと思う。

学生の授業評価

上智ではずっと前から、当たり前のように学生による授業評価を行ってきたが、やっとなら日本では最近複数の学校でやるようになった。でも、頑強に否定する先生もいる。その先生の言によると、「学生による授業評価は人気取りに繋がる。成績をつけるのに厳しい先生が評価されない心配がある」と言うのだが、実際は、一般に学生の評価はかなり真面目で、割合に客観的に見ている。この授業評価もFD（ファカルティ・ディベロップメント）の際に非常に重要である。新しい学部を作るときに主要条件のひとつになる。

学位取得の難しさ

一番大切なポイントのひとつ。エリート教育をどうするか、日本の社会をリードするあるいはグローバルな社会に貢献できる人をどうやって育てるか。まず、「大学を卒業するのを難しくする」ことに尽きると思う。まだまだ高校生や一般日本人のイメージでは、大学の4年間は「レジャーランド」である。5、6年前の大学審議会では、随分立派なことをたくさん提案した。単なる提案ではなく、ぜひ実行すべきという調子だったのだが、まだまだ実現されていない。実際に大学人を動かすのは本当に難しい。

先生方はよくご存知だと思うが、日本社会の中で最も保守的な組織は大学である。皆様のご意見をぜひ伺いたい。大学審議会の答申の中のひとつが、「大学における厳しい成績評価」である。答申が出てから5年間でどれだけ変わったか。教授は、厳しくても良いじゃないかと言っても、学生の中には、「大学がレジャーランドでもいいのではないか。高校時代はよく勉強したし、会社に入れば入ったで仕事が大変だから、4年間大学にいる間ぐらいは休ませてくれ」という態度がまだまだある。それが解決できないと、日本の大学はどうしようもない。大きな問題だ。近頃は入り口管理もやさしくなる方向だが、たとえ依然として入り口管理が厳しくても出口管理がまだまだ厳しくない。

上智大学では、110校25カ国に及ぶ海外の大学との交換留学のための協定書を取り交わす。協定書作成のため、事務局が海外の大学のプロフィールを大学ランキングの本で調べ、コピーを教授会で配る。そこには、その大学のレベルがはっきり書

かれている。必ず入学した学生の何%が卒業したかの数字がある。一流大学は60何%、50何%卒業したで威張っている。日本人の教授は、理解できないので、「50何%しか卒業できないのは何かおかしい。あの大学は何か変だ」ということになる。でも、現実はそのようになって、大学卒業に要求されるレベルの維持が厳しいからだ。勉強についていけない人は、もう平気で「サヨナラ」なのだ。

「幸いにして」上智でも毎年何人かは「退学」させる。しかし、ある学科の教授は、「一度入学を許可した以上、大学は卒業させる責任があるのではないか、卒業させよ」と言う。まだこのような考え方が一般にあるのではないか。この考え方を変えないと日本の大学は改善できない。

大学に入ってから、本当に真面目に勉強するのだ。高校時代も入学試験に合格するために一所懸命勉強するが、それは本当の研究ではない。だから、4年間で自分の頭で考えられるようになったかが大切だ。学長が卒業証書にサインするときこの人は自分の頭で考えられるようになったか、ひとつの専門をきっちりと持っているか、幅広い知識を持っているか、というような自信がないと本当にサインできるはずがない。しかし今、そういう状態であるか、大きな疑問を持っている。

入学者選抜のあり方

大学の場合は、入学試験をする必要がある。しかし、大学院の場合、社会人が入学することを考えれば、書類選考あるいはアドミッションオフィス（AO）でもいいという気がする。日本で社会人が転職して別の仕事に就く前に、大学院で勉強するという例はあまり多くない。この原因のひとつには入学試験があると思う。55歳にもなって、いまさら入学試験の勉強をするのはちょっと面倒というわけではないか。社会人が大学院に戻る場合は、面接であるいは書類選考で良いという大学も出ているが、もっとこれが一般的になっても良いと思う。

一方、学部の入学試験は必要である。そうでないと無責任だ。2009年までには数の上では大学全入になるため、ぜひともスクリーニングが必要だ。最近、入学試験の成績だけでなく、人格を見て、あるいは課外活動などのいろいろな要素を見てAO入試を行う大学が増えてきた気がする。まだまだ入学者選抜については、完全ではない気もするがやむを得ない面もある。

社会問題、政治との学生のかかわり合い

30年前と違い政治問題・社会問題に関心を持つ学生はほとんどいないと言っても良いと思う。知識もないし関心もない、新聞を読まない学生も多いし、時事問題に興味を持たない学生が多い。

30年前40年前の学園紛争の時代には戻りたくないが、当時の学生たちは少なくとも問題意識は持って、「何とかして社会を改善したい」という情熱があった。ただ、その改善のやり方は間違っていたが。

学生時代にある程度まで社会問題・政治問題・経済問題について関心を持たないと、将来責任感のある市民には育たないと思う。日本経済調査協議会の諸井委員会報告書『21世紀の教育を考える—社会全体の教育力の向上に向けて』に「責任のある社会人」ということを見事に書いていただいているが、全くその通りだ。そういう教育は若い頃からしないといけない。就職の時期になって時事問題のハンドブックを買って暗記するだけでは、就職したらそのうち忘れてしまう。

法律・政治・経済問題について教育上の指導も必要だ。理工学部環境問題、医学部ならクローンといった倫理と関連する自然科学の問題も大切だと思う。一般の市民は、政治問題・経済問題に対して、自分の家計の状況や勤めている会社の経営状況といったミクロレベルの現実には関心を示すが、マクロレベルの問題にはあまり関心がないような気がする。

昨年（2002年）11月にアメリカのクリントン前大統領が来日し、20人ぐらいの勉強会をやった。クリントンは非常に頭が切れる人なので、非常に面白い話をしてくれた。「12年間も不況が続く日本の経済をそのままアメリカに持っていったら、しっかり政治をしろ、政府は何をしているとRiot（暴動）が起こるに違いない」と言っていた。日本人は実に我慢強い。

また、学生の頃から政治に対してしっかりした考えを持つべきである。晴れて20歳になっても投票に行く日本人が何人いるか。「自分には関係ない」「どうせ投票しても結果は同じだ」という学生がいる。アメリカでは共和党・民主党の青年団がそれぞれキャンパスで勧誘をし、大いに討論している。実に活発である。日本の政党も、若い人にアピールする手段を取らないと将来が暗い。

個々の学生への指導

一人ひとりのニーズに応える。これは大学の改善の一番重要な点だ。先の日経調の報告書にあるように、確かにエリート教育は必要だ。しかし、ある程度まではすべての学生がエリートになりうるような教育が大切だと思う。一人ひとりを大切にすれば、大学に入って4年間で物凄く成長する学生もいる。最初大学に入ったときにすでに天才だったら、大学にいる間にノーベル賞級の天才に成長する人もいるだろう。

今のマンモス大学では500人教室なので授業に出ても出なくても誰も構わない。教授は30年前のノートであいかわらず同じ授業をする、学生の質問を受け付けず、毎年同じ試験問題を出す、前の晩に友達からノートを借りても合格できるといったところだ。もちろん例外も多いだろうが、全国的に見れば、今の大学制度はそれに近い。

一人ひとりの教授の考え方の改善がないと、あまり事態は変わらない。学生一人ひとりに対する指導がないと、教育にならないし、研究ということも言えないのではないかと思う。

あと、もうひとつは、日本の学生は授業中に先生の話がおかしいと思っても、99%が質問せずに黙っている。アメリカでは、そんなに確信を持てなくとも、学生が「先生間違っているんじゃないですか」と堂々と発言する。そうして、学生と教師双方のやり取りを通じて、どっちが正しいということが質問者にも明らかになっていく。これは質問した学生にとって非常に良いことである。

教育学者のジョン・デューイは、「教育者の役割は学生の頭に疑問を芽生えさせ、知りたい気持ちを起こさせるということだ」と言っている。ある大学院生はどんな授業でも連続して3つの質問をした。時には質問があると言ってから、やおら質問の中身を考えている様子も見うけられたが、その学生は自分で問題を考えるプロセスで実にいい教育を受けたと思う。

Ⅱ. 学生に対してのコメント～これからの社会で要求されるリーダーシップの特徴

21世紀最初の上智大学の卒業式で、私は、21世紀のグローバルな社会でのリーダーたれとの希望を込め、世界人口の1%に過ぎない大学教育を受けた人びとの群れに新たに加わる卒業生に対し、これからの社会で要求されるリーダーシップの特徴について、次のような自分の考えを学生に対するコメントとして述べた。参考にしていただければ幸いである。

1) 自分のアイデンティティがよくわかっている人

リーダーのひとつの特徴は、自分のアイデンティティがよく分かっているということだ。人間としてのアイデンティティだけではなくて、文化的なアイデンティティをも含まれている。

最近グローバル社会のために貢献する人が多いが、日本人は国際人になる前に自分の国の文化をまず理解しなければならない。グローバリゼーションという悪い意味がある。アメリカはインターネットや音楽、ファッション、映画によって日本を支配しようとしているという見方がある。そういう悪い面も確かにある、特に今の政権にはそういう要素があるが、しかし大事なものは、大国でも小国でも自らの伝統と歴史と文化を持っていること。アジアでもアフリカでも南米でもすべての国が持っている。そういう多様性のあるグローバリゼーションでないと、いつまでも戦争状態が続きそうだ。

お互いに尊敬し合い理解し合うという文化交流が必要だ。そのためにはそれぞれの国が自分の文化を知ることが条件である。従って、最近の文部科学省から出てくる「自分の国を愛する」という表現は誤解をされそうな気がしている。愛国主義ではなくて自分の国の文化を尊敬し大切にすること、そして別の国の人にそういう文化を説明できること。これが国際人になる一番の条件だと思う。

一昨日、日仏学院でフランスの大学で1年間勉強する予定の日本人の学生30名くらいと話をした。レセプションのとき2人の大学生が同じことを私に尋ねてきた。学生「フランスに行くと、日本についてどういう質問を私にしてくるでしょう

か？」

カリー「フランス人でも人によって興味が違うのは当たり前だ。ある人は柔道や歌舞伎に、ある人は能に、また人によってはハイテクやアニメに興味のある人もいるでしょう」

と答えると次の質問がふるっていた。

学 生「では、日本の文化とは何でしょう？」

何で外人の私に日本人がこんなことを聞いてくるのだろうか。2人とも非常に頭が良くて自分の分野では優れた研究者だが、日本の文化をどう説明すればよいか、今から考えていたのでは残念ながら遅いと思う。学部学生のときに、愛国主義というのではなくて、自分の国の文化をいい意味で理解し尊敬するということが大切だと思ふ。

2) 明確な目的を持っている人。別な言い方をすれば夢を持っている人

リーダーのもうひとつの特徴は、明確な目的を持つことである。別な言葉でいうと夢を持つこと。

それはマーチン・ルーサー・キング牧師のような大きな夢、または個人的な小さな夢にかかわらず、はっきりした目的と、それを達成するためのチャレンジ精神を持つことである。

どうも最近ではロマンを持つ若者が減ってベシミスティックになっているような気がする。

3) 自分の頭で考えて新しいアイデアを生み出すことのできる人

3番目の特徴としては、リーダーは自分の頭で考えて新しいアイデアを生み出すことのできる人である。21世紀の社会では、マニュアル通りに仕事をするよりも、前例のない問題を解決できる人材が求められている。それぞれの世代は前の世代の知識に基づいて新しい考え、新しい洞察力を持つ必要がある。新しい社会にあった新しいアイデアを生み出す柔軟性・オリジナリティが求められている。

4) 一人ひとりが個性的である

この特徴は前に述べたことと関連するが、リーダーシップをとる人は個性的であるということだ。

この点に関して、学生には夏目漱石のエッセイ「私の個人主義」を推薦している。89年前に書かれたものだが、今の若者にとっても大切なメッセージが込められていると思う。一人ひとりにとってきっと自分の場所があるはずだ。時間がかかるかもしれないが、自分の存在の場を見つける努力をして欲しい。また、漱石や鷗外の作品が、今の中高生には難解という理由で、教科書からもはずされる傾向にあるようだが、実に残念なことである。

5) コミュニケーションスキルズが上手な人

5番目の点だが、本当のリーダーはコミュニケーションスキルズが上手であると思う。最近では毎日のように新しいコミュニケーションツールの機器が増えている。学生はインターネットを使ったり、Eメールで手紙の交換をしたり、当然自分の携帯電話も持っている。しかし、そういう機器が数多くなってきたにもかかわらず、真のコミュニケーションができていないと思う。

他者と話し合いができるためには、これまで述べた、自分のアイデンティティを持つ、自分の頭で考える、個性的であるといったリーダーの特徴が必要だ。しかし何よりも大切なのは、相手の話をよく聴いて相手の言うことをよく理解しようという努力である。最近では一人っ子が増えたためか、生身の人間とコミュニケーションしないでインターネットの世界に浸っている学生もいるようだが、バーチャルなコミュニケーションだけではグローバルな社会に貢献できるスキルは育たないと思う。

6) 協調性を持って人びとの中で協力する人

リーダーのもうひとつの特徴は、協調性を持って人びとの中で協力することだ。40年前に私が初めて来日したとき、当時の日本人は驚くほど強い集団意識を持って「和」を大切にしており、集団のため喜んで自分の時間とエネルギーを犠牲にしていた。振り返れば今の若者はかなり違うような気がする。もちろん時代は変わるし人も変わってくる。しかし、21世紀の舞台にリーダーとして活躍する人たちには、

今こそグローバルハーモニーを創る使命がある。そのためには、身近にいる人びととの「和」を大事にすることも学ぶ必要があると思う。

前の世代の人の良い模範は見習うべきだ。自己中心的な態度からは何ものも生まれない。600社の社長に対するアンケートを見たことがあるが、ほとんどの会社の経営理念に、何らかの表現で「和」を体現した内容が盛り込まれていたと理解している。

7) 自分の行動に責任をとる人

7つ目の特徴は自分の行動に責任をとるということ。子どもの頃から家庭でこうした教育を受けたに違いないと思うが、学生と違い、社会人は自由であるとともに責任も増す。本当のリーダーは、失敗したときにそれを素直に認めて責任を持って改善するよう努力する人だ。

8) 倫理観あるいは道德意識を持つ人

次の特徴は健全な倫理観あるいは道德意識を持つことだ。21世紀のグローバルな社会で、正しい社会や経済秩序のために尽くす人が今ほど強く要求されている時代はない。ぜひ倫理的な面あるいは道德的な面からも、現実問題を考える機会を持って欲しい。

9) 本当のリーダーは現実主義者であるということ

9番目の特徴とは、リーダーの人が現実主義者であるということ。これまで学生は学部や大学院で学術研究を大切に学んできたが、実は、大学は象牙の塔ではない。法学や経済学だけでなく理工系の学問でも、学問は現実社会と密接に関係している。大学のひとつの役割は、学生に社会状況と現実を理解するための教育を与えることだと思う。逆にそれをしなかったとすれば、我々は教育者として反省すべきであろう。

10) 本物の国際感覚を身につけている人

最後になったが、10番目の特徴は、リーダーは本当の国際感覚を持っているとい

うことだ。

開かれた心を持って他者を、異文化を受け入れることが国際感覚であり、「私たちは皆ひとつの人類家族である」という意識も、国際感覚の根本的な姿勢である。上智大学では創立当初から、単に外国語を話すことにとどまらず、文化の垣根を越えて相手の立場を理解できるようになる教育を提供するため、日々努力してきている。

以上の10のリーダーの特徴を提案したが、いずれも口で言うのはやすく実行するのは難しい。実際の上智大学の卒業式の訓示では、私は卒業生に次のように述べて締めくくった。これを紹介して結びとする。

**** ** * * * * * * * * * * * * ***

私は、さきに「グローバルな観点から見ると、大学教育を受けた人びとは、世界人口のわずか1%に過ぎない」と述べた。これは諸君が、自らの受けた教育に誇りを持つと同時に、それほどの特権に浴しなかった世界中の何百万・何十億の人びとに対して、強い責任を持つということである。世界の80%の人びとは、粗末な住まいに生活している。その中には住居のない難民や、無理やり故郷を追われた人たちもいる。また、70%が文盲であり、50%が栄養失調を病み、何百万の人びとが戦争・災害そして貧困に苦しめられている。

こうした世界の中で、

「多く与えられたものには多く要求される」

**(When someone is given a great deal,
a great deal will be demanded of that person.)**

というイエスの言葉は、今日ここに集まった私たち一人ひとりに呼びかけている。ほんのわずかな努力によって、我々は誰でも、この世界をより良いものにすることが可能である。そしていつの日か我々がこの世を去るときに、世界は少しでも「より多様なもの、より畏敬とよろこびに満ちたもの、より美しく力強いもの」となっているように希望する。

諸君、本日は本当に卒業おめでとう。

ウイリアム・カリー 上智大学長

学生・教員の国際化

日本以外の国に興味をもつ帰国子女が多いのが上智の特色。外国語に興味を持ち、留学したいという学生も多い。外国人の教員は23カ国から103人が来ており日本で一番多い。世界25カ国110校の大学に留学できるシステムがある。海外から上智に留学に来る方が多い。680名が海外から1年間上智に来る。最近半年間の人も増えているが基本は1年だ。また230名が上智から1年間海外に行く。教授の交換は自分たちのコネクションで行っている。向こうから私費で来る場合には、東京は物価が高いので自分たちの生活費の手当てが大変らしい。一方、毎年700人位の留学生在がキャンパスに来ているため、50数カ国の人びとと接触できる。

自分の頭で考える学生を育てるには

結局ディスカッションとかマンツーマンの指導といったことに尽きる。ただ講義をしているだけでは駄目である。マニュアルがある会社なら、それにこういう場合はこうすると書いてある。問題は、マニュアルに書いていない問題が多くあるということだ。

授業と同じように、このテーマについて3つあるいは5つの観点から意見を述べてもらおう。ディベートの形式を採らなくても、それなりの効果はある。インターシップも良いであろう。要は、自分の頭でどう行動すれば良いのかを考えさせることである。

(2003年6月18日：第4回委員会)

2. エリートと教養～『教養主義の没落』を書いて～

京都大学大学院教育学研究科教授 竹内 洋 氏

執筆のきっかけ

『教養主義の没落』（中公新書）という本を纏めた。きっかけは同書のあとがきにも書いたとおり、国際交流基金の援助を得て北京日本学研究中心の客員教授として北京に滞在し、時間的な余裕に恵まれたことがきっかけだ。授業は週に2～3コマで教授会はなし。会議があっても数分で終わるようなものがほとんどで、余った時間を構想・執筆に充てた。タイトルは『教養主義の没落』だが、「教養主義は没落しても教養は大切だ」というのがテーマである。教養主義と教養というのは関連するが異なるものだ。

1. 60年代までの新制大学は大衆教養主義

私は昭和17年生まれ。旧制高校の頃や戦後の新制大学に、「教養主義」というモノがあったことを身にしみてお感じの方も多いただろう。一般的に教養主義というと、『三太郎の日記』や西田幾多郎の『善の研究』の岩波文庫版が出たのが大正時代だ。後者は明治末に他の出版社から発売されたが、大正時代に岩波文庫版になって広く読まれるようになった。

私は昭和36年に新制大学に入学し、昭和40年に学部を卒業したが、教養主義は大衆化してむしろ戦後の新制大学とともに拡大した。昭和初期のキャンパス文化が、戦後になって反復拡大したわけだ。昭和初期というと、左傾学生が非常に多く、キャンパスではマルクス主義が支配的であった。戦後でも、少なくとも私の頃までは、キャンパスは圧倒的に左傾の雰囲気が強かった。今をときめく石原慎太郎氏も、高校の頃には民学同（民主主義学生同盟）に入り大学の初期まではそちらの活動をしていたと思われる。彼もまた時代の子であった。マルクス主義を含め、戦後の新制大学は、昭和初期を拡大拡幅したといえよう。そういう雰囲気がなくなったのが、何ととっても全共闘運動時代だった。

パチンコと岩波新書

大衆的教養主義といえ、2003年8月17日付毎日新聞掲載の本書の書評の出だしで、フランス文学者の鹿島茂氏が、「1970年頃までは神田のパチンコ店では景品として岩波新書が置いてあった」と書いている。私も同じ経験がある。京都での学生時代を終えて東京に来た時に、神田のパチンコ屋に行くとやはり岩波新書が景品にあったのと、文庫本を読みながらパチンコをしている学生がいて、東京はやはり変な所だと思った。岩波新書がパチンコの景品であったこと自体が70年ぐらいまで、つまり全共闘運動までのキャンパスに教養主義というものがあったことを象徴している。

これは何も一部の国立大学だけに教養主義があったわけではない。私が以前勤めていた関西大学で、私の学生時代の昭和40年代における関大生の雑誌読書調査が残っていた。これを見ると、結構難しい本が読まれている。雑誌類でも文藝春秋、中央公論、朝日ジャーナル、エコノミストという類を買って読んでいる関西大学の学生が、昭和40年ごろには3人に1人か4人に1人いたとなっており、今では驚くべき数字である。これはアンケート調査の結果であるので、実際は読んでいなくても読んでいると回答しているケースもあるかもしれないが、それでも「そういう本を大学生は読まなければならない」と思っていたから丸をつけたわけで、その結果は70年代ぐらいまでは大衆教養主義があったことを意味している。

大久保清事件

大衆教養主義を象徴する最後の事件として、私は「大久保清事件」を挙げたい。これは、昭和43年の朝日新聞記事によると、若い女性を誘惑し強姦して殺害するという凶悪殺人事件であった。今見ると、全国紙の朝日新聞がこんな筆致で良いのだろうかとも思うが、記事のリードは、「36歳、てっぺんも後頭部もハゲている。身長160センチ弱。とりわけハンサムでもない。だが『女なんて甘っちょろいよ』とうそぶく」とある。現在の全国紙ならこんな書き方はできない。記事を書いた記者の「こんな男がなぜもてるんだ」という憤懣が滲み出ていると思う。とにかく凶悪事件であることは間違いないが、変わった誘惑戦術を採っていることが特筆されるべきで、白いロータリークーペにロシア服のルパシカとベレー帽といういでたちが

特徴的だ。後部座席には、埴谷雄高の『死霊』、柴田翔の『されどわれらが日々』、高橋和巳の小説や詩集があって大学ノートにわざわざロシア語を書き付けてあった。この人はインテリかと思ったのだが実際はそうではなくて、大久保の最終学歴は定時制高校を一年ちょっとで中退したにすぎない。そのあと、独学で勉強したわけでも全然なくて、ロシア語といってもただ文字をでたらめに書きつけたものだった。要するに、昭和10年生まれの大久保清は「インテリっぽい格好をすれば若い女性にもてる」と思ったようだ。今ごろロシア語を書いたノートを持って若い女性に接近しても、まず誘惑戦術にはならないと思うが、そういう意味では非常に時代を象徴している。

当時の週刊誌を見てみたが、面白いことに東京の女性に言わせると、大久保の一種教養主義的な誘惑戦術を「もう古い。そんなもの東京では流行らない」と切り捨てている。これは当時すでに資本主義的な高度消費社会が到来していたことを示している。私は「群馬県の」若い女性が特別に教養主義に憧れたという見解は採らず、「インテリだから悪いことはしないだろう」と思ってついて行ったのだろうと推測するが、そういった小道具が一種の安心感を与えたことは、時代を感じさせる。当時は全共闘時代であったが、これがある意味で「教養主義の最後の輝き」だったのではないかと思う。

2. 教養主義と教養の違い

そこで、冒頭の「教養主義と教養とは異なる」ということについて述べたい。

文化の「所有」と文化の「感受」

教養主義というのは、ふつう文学・歴史・哲学などの人文科学系の読書を通じての人格形成主義、あるいは社会改良主義というように理解されている。教養主義というのは非常にHaben（所有）容認の、少しでも多く知識を溜め込もうとする態度である。もちろん背伸びする良さもあるが、背伸びする悲しさ、背伸びすることによりひけらかすという功罪半ばするものだと思う。一種脅迫的に知識を溜め込んでゆく、所有のHabenという志向である。

一方、教養とはSeinであって、山崎正和さんの言葉を借りると、「個人の中に静かに蓄積された文化」である。「金持ちである」と「金儲けに必死になる」とことは違うのであって、これがSeinとHabenの違いに結び付く。文化を所有することも教養かもしれないが、文化を「感受する、味わってゆく」ということが教養の本質だ。その意味で教養主義というのは圧倒的に文化を「所有」することに近かったと思う。私自身も本書で、大学に入って自らを「プチ教養主義者だった」とカミングアウトしているのだが、岩波文庫を何冊読んだかなどということを考えてし、そのうち岩波文庫の星の数をいくつ読んだと言うようになった。これなど典型的な所有の教養主義のパターンである。かように文化を「味わってゆく」という点が教養主義に欠如している点である。このバランスがきちんと取れているのが教養ということではないかと思う。

教養主義と教養とは似ていて異なるところもあるから、クロスする点もある。教養主義者ではあるが教養のない人もあるだろうし、教養主義ではないが教養のある人もいる。それから教養主義であってかつ教養もある人もいるだろう。さらに両方ないという人もいるだろう。そういう意味で私は、教養主義が没落しても教養は大切だということを申し上げたい。

3. 教養はなぜ必要か

なぜ教養が必要なのだろうか。私は広義のソシオロジー社会学を専攻している。社会学は理念を説く学問ではなく、むしろ実態をより深く考えていこうとする学問であるので、私自身教養問題については、日本の文学者・哲学者がもっと発言して欲しいと思っている。

適応、超越、自省の拮抗とバランス

私の立場からなぜ教養が必要かといえ、文化がどういう伝え方でファンクションを果たしているかを考えることによって出てくると思う。文化はいうまでもなく我々が生きていくことをスムーズにさせるためにあるのであって、それを習得することが適応である。文化の学習が教養であるので、まず適応してゆく。従って、文

化のひとつの機能が実用主義ということである。しかしそれだけではないところに文化というものの厚みがある。文化は、単に世の中に適応してだけでなく、一種の超越の機能も持っている。それが理想主義である。この理想主義も文化のひとつの機能である。すると、実用主義対理想主義という我々が通常考える二項対立になるが、実はもうひとつ文化の機能がある。それは英語で言うトリフレクション＝自省である。自省も重大な文化の機能であって、実用主義に対して懐疑の矢を放つ。その点では超越と同じであって、理想主義も実用主義に対して懐疑の矢を放つ。

自省も極端に走るとシニシズム＝冷笑主義のようになるが、これもひとつの文化の機能である。結果的に文化は実用主義、理想主義、自省の3つのせめぎあいできり立っている。理想主義から実用主義に対して批判的になる代わりに、実用主義から理想主義に対して、「そんなことを言っていてこの社会はどうなる」と言うこともあるだろう。理想主義に対して自省の方からは、「そんな極端な理想主義では何ももたらさない」と言う批判も成り立つであろうし、自省の方に対しては「単なるシニシズムだ」との批判がある。この3つが互いに拮抗しバランスするときに健全な文化が創造される。どれかひとつが突出したときには不健全になる。例えば理想主義が突出したときにどうなるか。実用主義が支配したときにどうなるか。ひとつは、近代日本は教養主義があった時代までは、適応の機能が強かったと思う。これは日本の近代化の成功の原因のひとつである。それに対して漱石などの小説が自省とか超越の機能を発揮した。全体として日本は近代化ということもあったし文化の適応という面が強かった。それでも1970年代までは教養主義があったということは、先の超越や自省があったと思う。70年代以降の日本社会の特徴のひとつは、大変な大衆社会である。そこでは今の3つの文化のファンクションのうち、超越や自省のファンクションが非常に減ってきていると思う。

なかなか大学改革も大変なのだが、平たくいうと実用主義のほうに傾斜しているのではないかと思う。そういう面では教養教育の意味が那邊にあるかということも、おのずから明らかになるのではないか。今、そういう教養はなぜ必要かということに戻れば、やはり適応だけではなくて超越と自省の三角形のバランスをとる、ある種のコンフリクトが必要だからなのである。

4. エリートと教養

エリート病

やはり「エリート病」なるものはあるのだと思う。当たり前であるが、社会の中で偉くなればなるほど、思うことは何でもできるし、周りの人は嫌なことは言わない。私自身はそんなに偉くないし部下もないのだが、やはり教授でこの年になると嫌なことを言ってくる人はほとんどいない。それは、たぶん向こうも気をつけて物を言っているのだと思う。エリート病はある。何でも言うことがかなうとすれば arrogant=驕慢になっていくのは避けられない病のようなものだ。そうなるとうりに必要なものは、超越とか自省といった契機をどうして持ち込むかこれが大切になる。

前尾繁三郎

そういうことを考えていたときに、前尾繁三郎氏や木川田一隆氏の書いた物を読んでほっとしたことがあった。日本の政治家や財界人の中にも教養があってエリート病ということを実感していた人がいたのだなと思った。前尾さんについては皆さんの方がご存知だと思うが、日経の私の履歴書によれば、大正時代に第一高等学校に入学し、放課後の日中は中庭で糸まりの野球をし、夜は9時ぐらいまで図書館で、当時の『善の研究』『三太郎の日記』『ウィルヘルム・マイスター』『ファウスト』『純粹理性批判』『実践理性批判』などを読んだ。先輩が本に線や書き込みをしてあるのを見て「ああ誰かが読んだのだ」と思ったそうだ。

前尾さんは授業では岩元禎(てい)先生の哲学の薫陶を受けた。岩元先生はもともとドイツ語の先生だったが、大正時代になると旧制高等学校では哲学が必須になる。ある種の教養教育の重点化というわけだ。それで岩元先生に哲学を習ったわけだ。余談になるが、『学歴貴族の栄光と挫折』（中央公論新社）の執筆のために赤坂の一高同窓会の事務所を尋ねたところ、ある高名なドクターから「僕は晩年の岩元先生から哲学を習ったよ。さすがその頃は随分と惚けておられたけどね」と言われ、「岩元先生から習った人がまだ健在なのだ」と驚いたことがあった。

岩元先生は、好きな生徒はムチャクチャ可愛がって、嫌な生徒はすぐに落第させ

た、今なら親が教育委員会に問題教師だと密告するような先生だった。しかし、教師というものは、そのときは嫌でも、後になってみると個性があるというか案外いい思い出になるものだ。

これも余談だが、私の新制中学のときの先生の一人が、大の酒好きで、飲むと泥酔して下水道のところで朝まで寝ているような人だった。その代わり生徒のことは、勉強ができる子どもできない子どもたいそう可愛がって、全校の生徒から慕われていた良い先生だった。

岩元先生の33回忌を機に、前尾さんは石坂泰三さんたちの一高卒業生有志とともに、岩元先生の哲学碑を建てた。これが1973年だった。場所は横浜鶴見の総持寺で、石原裕次郎の菩提寺でもある名刹だ。前尾さんは、文藝春秋の誌上で当時のことを、「自分は岩元先生に習ったドイツ語も哲学も全部忘れてしまった、ノートさせられた哲学概論の冒頭の一句『哲学は吾人の有限を以って宇宙の無限を包括せんとする企図なり』しか覚えていない。このように一高で習ったことは忘れたが、得たものは学問や文化が本当に大切なものだということをしみじみと感じたことだ」というように語っている。

教育における最大の成果はよく‘hidden curriculum’であると言われる。これは教科書に書いてあることや先生が言ったことではなくて、「全部忘れてもなお残るものが教育の最大の効果である」ということだ。前尾さんにとっては、学問や文化が非常に大切なんだということが残った。

前尾さんは、一高から東大法学部を出て大蔵省に行ったわけだが、自分がやっている仕事をすべてだとは思わない、自分の前の仕事を超越するまなざしや自省するまなざしを学問や文化の上に置いたのだと思う。

前尾さんの記念館が宮津市にあるが、彼が蒐集した古今東西の蔵書が4万冊ある。漢籍中心の古書蒐集と語源の研究が趣味だった。大蔵省では当時必ずしも主流ではなかった地方税の研究をこつこつ行い、著書も多数ある。私は前尾さんという人自身は直接知らないのだが、「教養の高さがかえって前尾さんから総理総裁の座を遠ざけた」と書いている人もいる。前尾さんにとり教養とは「ひけらかす」ものでももちろんないし、たくさん持っているからといって「立身出世する」(得をする)ものでもなかった。むしろ、前尾さんにとっての教養は、山崎正和氏の言葉で言え

ば、自分にとっては愉快・幸せである。自分と戦い、時には教養があることによって周囲から煙たがられることもあったかもしれない、いい意味で「邪魔をする教養」であったかもしれない。

エリートのひとつのあり方として、エリート病というかarrogant＝驕慢になりがちなところをくいとめていくことが大切だと思う。前尾さんは趣味も豊かな方だったようだ、邦楽や三味線も好きで、文化を感受する能力にも長けていた。私は、教養と聞いたときに夏目漱石や森鷗外の名を思わない。あれは職業である。前尾さんのような実務家の知識人にこそ「教養人」の名がふさわしいと思う。

木川田一隆

木川田さんについては、面識のあった方も多いと思う。旧制山形高校出身で、労働問題・社会政策の河合栄治郎に憧れて東大経済学部に入學した。残念なことに河合先生は当時英国留学中だったが、帰国して授業が聴けるようになると、木川田さんはいつも教室の最前列で憧れの河合先生の授業を聴講した。労働問題や社会政策で河合先生の影響を受けたわけである。実は、木川田さんは東京電力には行きたくなくて、第一志望が当時の大企業の三菱鉱業であった。ところが入社試験のときに、当時問題になっていた労働組合法案をめぐり面接委員と激論を戦わせてしまった。普通面接委員と口論すれば落とされると相場が決まっている。「おっしゃることはそうですが」位にとどめておけば良かったのだが、やはり三菱鉱業を落とされてしまい、やむを得ず第二志望の東京電力（当時は東京電燈）に入社した。

木川田さんは私の履歴書の中で「入社試験の面接に立ち会って、反骨精神に富んだ受験者が青臭い議論を始めると、自分の昔を思い出して今でも微苦笑を禁じえない」ということを書いておられる。こういう経済人・財界人の話を聴くと、もちろん今でもそういう方はおられると思うが、なぜかほっとした気持ちにさせられる。

情報→人的媒体（ヒューマン・メディア）→教養

現在、教養教育が大切だということが言われている。では教養で何が大切かというと、戦後の大衆教養主義の時代ではbookish＝本を読んで教養を身につけるということが強く言われた。それに対し、戦前の旧制高校も読書主義ではあったが、決

して本だけではなかった。先生とか友人から、寮生活だから「お前『三太郎の日記』を読んだか」、「どこが面白かったか」というふうに、人的媒体（ヒューマン・メディア）を通じて教養が伝わった。そうでない、本だけを通じて得られるものは単なる情報である。

そういう意味で、旧制高校の寮生活が良いとよく言われるが、私は何も寮でなくてもかまわないと思う。山崎正和先生の言葉で言えば「社交」である。サロンというかそういう場を作ることが大切だ。そういう場を通じて得られる情報がはじめて血肉化する。

私は常日頃学生に、「大学の授業やゼミは大切だから出てこい」と言っている。時々、本を読めばわかると言って出てこない学生がいるが、しゃべる・談話するとの比較の点では、活字は正確なことしか伝えられない、余計なことを書けないので制約がある。行動を左右するような血肉となる情報はやはり人を介した情報であろう。平たいたとえだが、パソコンを買うときに、パンフレットを見れば一応は分かるが、やはりパソコンに詳しい人に自分の知識をぶつけてみて、フィードバックを得ると、自分の選択に一層自信が持てるものだ。情報社会とは、ますます友人がたくさんいることが必要になる社会だと思う。さもないと裏付けを伴わない、知っているけどできないということになろう。その意味では教養教育も装置というか舞台をどのように持っていくかが重要である。友達や先輩、先生といった人たちの中で教養が膨らんでいくのではないかと思う。

5. 教養教育

最後に委員会のテーマが高等教育でもあり、関心の高い教養教育について述べる。

高校が大切

教養教育は大学では遅すぎる。多感な十代後半のときに読んだ文学などの感動は、大学生になってからはあまり得られない。大学生では遅すぎる。私自身、新制高等学校のときの先生が非常に良かった。余談になるが戦後の日本を考えるに当たり、逆移民効果は非常に重要だ。東京とか都会に住んでいた知識人が、大戦によって故

郷に帰った。このことは大変な文化の伝播になるわけだ。

私の高等学校は新設の普通の学校だったが、先生がすばらしかった。校長先生は広島高等師範を出て、旧制富山高校の教授をしていた。普通なら当然新設の富山大学の教授になるべき人物だが、佐渡ヶ島のしかも佐渡高校でもない新設の高校の校長になった。その理由は、戦争のため出身地の佐渡に帰ってきていたからだが、他にも、東大の経済学部を出て会社員をしていた人が、やはり戦争のため奥さんの実家の佐渡に帰ってきていて商業の先生になった。また、日大の先生になろうとしていた東大の美学出身の先生が社会を教えた。今から考えるとすごい先生に習ったと思う。

私自身の話は中公新書の冒頭にも書いたとおり、実家に富山大学を卒業した数学の先生が下宿していた。当時は教養主義だから、数学の先生でも岩波文庫やレコードなどたくさん持っていて驚いたものだった。当時中学生の私がそういう本を読んだのも、その先生のおかげであると思う。傑作なことに、先生は当時進学指導も担当していたので、『蛭雪時代』を購読していたが、なぜか岩波の『世界』もとっていた。大江健三郎が『世界』を読み始めたのは高校二年生のときらしいが、私はこの先生のおかげで中学三年生のときに『世界』を読んでいた。もっとも、グラビアをめくる程度ではあったが。しかし、その数学の先生も、『世界』は買ってはいなくても実際のところ読んではいなかったのではないかと思われるふしがあった。たとえ読まなくても『世界』を定期的に購入し、本棚に並べていることが当時のインテリたる高校教師の証であったのかもしれない。それがあって私は大学に入ってから『世界』を購読したし、しばらくすると『世界』がいやになって『中央公論』に移った。またしばらくして『中央公論』も読まなくなり『文藝春秋』を読んだりしたが、最近は何も読まなくなった。

高校の先生の影響は大きいものがある。高校のときに太宰治などを読むと、非常に新鮮な気持ちができるが、大学では遅すぎるのではないか。高校時代に何かきっかけがあればよいと思う。

大学生の読書や生活パターンについて調査したが、高校のときの生活パターンが影響している。つまり高校のときに本を読む習慣がついている学生は、大学生になっても本を読む。高校のときに本を読まない子が、大学に入って急に本を読み出すと

いうことはあまりないということだ。これは京大生の調査だが、やはり高校が大切ではないか。

大学院重点化政策と学部教養教育

このごろ一部の国立大学では大学院教授となっている。かように大学院のウエートが高くなってロースクールとか専門職大学院ができています。やはり教育も経済と同じで、システムだ。従って一部を変えたら、全体を見直して変えないといろいろと問題が起こる。

それができないから部分的にやるというのも私は分かるが、多くの人に大学院に行ってもらいたいのなら、学部の方も大幅に変えないといけない。今の国立大学の学部は旧制の大学の学部システムだ。それと旧制高校が一緒になったようなもので、要するに専門教育ということだ。旧制大学は専門教育あえて言えば今の大学院である。その前に大学予科あるいは旧制高等学校があつて大学という専門教育がなされた。本当に大学院に良い人を呼び込むためには、学部が変わる必要がある。私のように大学にいと法・経・農などの戦前型の学部は実質的に崩壊していると思う。なぜなら昔の経済学部の学生は、経済学の知識がないと恥ずかしいと思って、かなり自己教育をしていた。ところが、今の学生は経済学部の学生だからといって経済のことを聞いてもわかるとは限らないし、また分からなくても恥ずかしいと思っていない。実質的には教養大学のようになっている。そういう破綻は私立大学に端的に表れている。私立大学では「国際交流何々学部」と四文字以上の学部の名前で、一体何を勉強するのかさっぱり分からない。これは、戦前型の学部の実質的な解体を意味していると思うのだが、ここにきて国立大学も変えないといけないと思う。

3年制の教養大学（文・理・総合）→大学院または3年制の専門大学→大学院

私自身は、大学院にいい人が行くようにしなければならない、そのためには行きやすいインセンティブを作らないといけないと思っている。学部はもう3年で良い。3年で二種類作ればよい。まず教養大学を作る。戦前の旧制高校や予科のように理科と文科を分ける、あるいはその中間の総合大学もあつて良い。あるいは最終的には就職する人もいるので、最終年度には専門を少し入れても良い。いずれにせよひ

とつのは教養大学だ。もうひとつの柱は3年制の「専門大学」だ。これは旧制の3年制の専門学校と似ているが、要は就職する人向けだ。そういう2本立てがいいのではないか。旧制の帝国大学も別に旧制高校だけから学生を集めたわけではなくて、旧制の専門学校からも入学できるパスがちゃんとあった。大学院もこのように両方から進めるようにすれば良い。

このことは、大学院に行きやすくする上で随分違うと思う。東大でも京大でもそうだと思うが、従来は大学院の定員があっても、もちろん来る人も少なかったのだろうと思うが、質を重視して定員まで採らなかった。ところが、現在起こっていることは、それではいけないということで、定員いっぱいまで採るのが通常化した。そうすると、学部が東大生、京大生で大学院の定員が全部埋まるということが少ない。事情は大学によって違うのだが、もちろん大学院がいろんな大学学部出身の学生から成り立つことは良いことだとは思うが、一方で「大学院低学力化問題」が起る。京都大学経済研究所の西村和雄先生が言っていたが、経済の大学院生に数学の試験をしたら学部学生より点が悪かったという話がある。私に言わせると、現場ではそんなことは結果を見なくとも分かっている。なぜなら、学部学生は非常に難しい入試をパスして入学したが、大学院は定員いっぱい採るから、極端なことをいえば学部よりよほど簡単である。これは、逆立ちした学歴社会である。東京大学の大学院で修士号を取った人より学部卒の学士のほうが学力が高いというのはどういうことか。これでは学歴社会ならぬ逆学歴社会である。もちろん、いろんな大学から大学院に来るのは良いことなのだが、要するに大学院が単なる学歴リターン・マッチの場になっている面もある。大学院の母集団をデモンカ院生や学歴ロングリングに使う人たちから、本当に良い人に変えるためには、私は今こそ学部の改革が必要であると思う。

***** 補 論 *****

今の学生の教養や教養主義の面

自分の子どもを見ていると、我々の頃と違った教養主義があるのではないか。例えば映画とかビデオとかいったもの、あるいは漫画などにも十分クオリティが高く

人生を考えさせるものはある。ただ、私などはどうしても難しい本中心に教養主義を考えてしまう。私の子どもは大学院に行っているのも典型にならないかもしれないが、結構難しい本と漫画や少女小説とかいった本の両方を読んでいるようだ。だからそのあたりは、学校における教養も少女漫画などのクオリティも高いようだから、そのようなものを題材にして、そこから例えば哲学などに読み進んでいくということもありうるのではないかと思う。

バランスある人間を創るための基礎としての「教養」

教養はバランス。力強いものではないかもしれないが、社会にバランスがないと社会はおかしくなると思う。自由主義と教養が相互の親和性が高いというのはその通りだ。一般的に旧制高校について、教養主義が軍国主義に迎合して食い止められなかったとかいろいろ言われる。しかし寮歌の分析を大学院の論文のテーマにとりあげて、時代によって寮歌に使われている言葉がどう変わるかを調べたところ、面白いことにあの軍国主義の時代に、寮歌には猛々しい言葉はあまり増えていない。むしろ非常に浪漫的になってくる。そういうことは、人が歌う歌は、イデオロギーとかそういうことではなくて、もっと身体化した社会に対する観察を現して、旧制高校ではそれは軍国主義的なものではなかったと思われる。寮歌にむしろロマンティックな歌詞が増えていたのだ。

そういう意味では、自由主義との親和性も有し、バランスも持っていた教養というものは大切だ。だが教養主義とは違う。教養主義にもいろいろパターンがあっただろうが、大衆的教養主義の時代にはやはりHaben＝所有であったのではなかろうか。

教養の内容は時代によって変わるか

ある時代までは教養は単なる虚学ではなくて、外国語を知っていること、哲学を知ることあるいはマルキシズムの知識さえも、ある時点段階までは専門知になり得た。しかしある段階から、古びていって専門の現実学が教養に勝っていったわけだ。そして実用知の部分が教養の内容から消失していったということが言えると思う。そうだからといって、決して教養が無意味なのではない。かつては漢学が教養だっ

たが江戸時代が終わるとそれが西洋哲学になっていったわけだ。実際は非常に長いスパンで江戸時代からずっと考えてみると、教養というものがひとつあって再構築されているのではないか。

そういう点で、21世紀の教養とは何かを考えてみる必要がある。

ついでに旧制高等学校時代に教養主義が花咲いたと言ったが、旧制高校の教養は今日の水準で見ればそんなにすごいものだとは決して思わない。彼らは本を読んだと言うが、今の一定水準の大学の文学部の学生の方が、むしろたくさん読んでいる。知識量ということからは、旧制高校の学生たちを理想化したりすごいと思ったりする必要はない。専門知と教養の問題が、今日では完璧に別個の問題になってきていると思う。

ディベート教育の重要性

大学でディベート教育をという件は、大学教師の立場からは、大学では遅すぎると申し上げたい。私も授業でディベートをやろうとする。「君どう思う？」と尋ねると、しゃべらないのはまだ良いが、「別に……」と反応する。これは別に意見はないという意味だ。私は、小学校中学校から議論するというのを訓練したほうが良いと思う。市民社会というのはやはり討論の社会だ。大学でかなり努力するとしゃべるようにはなるのだが、やはりもう少し若いときから訓練させて欲しい。それから、演劇を絶対にやったほうがよい。将来ゼネラリスト・エリートになる人、経営者になる人、政治家になる人あるいは学校の先生になる人もぜひ演劇をやるべきだ。イギリスのブレア首相は非常に演説がうまい。

私は放送大学のテキストを纏める際に、ブレアを教えた先生にインタビューした。彼はスコットランドのイートンと言われる全寮制パブリック・スクールのフェテス校出身だが、演劇部でたいそう活躍したそうだ。大学の学長もそうだが、長になる人は演説がうまくないと勤まらない。法学部でも演劇を科目にすれば良いと思う。

家庭における教養の原点は祖父母から受け継いだ「人間として生きる知恵」か

知恵という面から教養をとらえる方法は大変よく分かる。山本七平氏が「日本教」という概念を持ち出し「日本人には宗教はない。あるのは日本教だけだ」と言った。

かねがね日本の社会を統合したのは日本教であったと思う。私の時代にはあれこれ言わなくともそれこそhidden curriculumで「世間」というものがあって、それこそ「人にお世話になったらちゃんと恩は返しなさい」とか「義理」とかいちいち言葉では言わなかったが、世間が日本社会に充満していた。これが神なき社会にあって、日本人にモラルらしきものを提供していた日本人らしきの源泉であった。結局日本社会で日本教がなくなってきたのは1970年代であった。あのころ山本七平氏の本も「ミネルヴァの梟は黄昏に飛び立つ」の箴言どおりに出版された。

当時は日本人論のブームであった。私はあのブームは日本教が全く終わりかけたことによって出てきたと思う。今や大学で日本人論などをやっても学生は見向きもしない。彼らにとって、日本人論はもはや「文化人類学」の範疇なのだ。日本社会の一種のモラルパニックというものは、山本七平氏の言葉で言うと、我々を見えざる「空気」のような形で社会統合していた日本教がなくなったことに起因する。昔、学校は日本教に満ち満ちていたと思う。戦後民主主義といわれたが、実際にはクラブなどに行けば先輩を立てないといけない。教育もまさに日本教であった。学校の崩壊もこれがなくなったからだ。しかし、2003年になって今さら我々が日本教を復活させようとしても、それはもはや無理な話である。

1970年代以降の社会は、まあ日本でなくなったのではないか。そこに我々の社会の混乱の原因があると私は思っている。もちろん、良い意味ではグローバリゼーションによって、若者が海外に行っても物怖じせずに行動できるようになったが、いろいろな意味で、70年代以降はもう日本人ではないのではないかと思う。

(2003年8月23日：第6回委員会)

3. 将来の国を担う人材の育成と大学の国際競争力

東京大学総長 佐々木 毅 氏

「国を担う人材の育成」とは？

現在、我々がそれぞれの世界・領域において非常に高い能力を持つ人材を必要としていることは事実であるが、「将来の国を担う人材」と言った場合、私の専門柄それとは少し違い、「公的世界を直接的に担う人びとの育成」の意味であると受け止めた。従って、学問その他のそれぞれの領域で、国際的に競争力のある優れた人材をどのように養成するかという課題はまた別の話とする。

この場では、もうひとつの、単なる優れた人材にとどまらず、自分の本来の活動領域を超えて、「国というようなものにこだわりとある種のコミットメントをもち、固有の活動領域を超えた形でもう少し大きな使命感とリーダーシップを持って、行動できる人材」を念頭に置くこととしたい。

あらゆる国は指導者層を持つ。米大統領選の裁定

その観点から申せば、憲法への記載の有無にかかわらず、あらゆる国は指導者層というものをde factoに持っている。あるいは、そこがそうではないかと思しき層が存在して、いろいろな形で国のさまざまな危機や、非常にクリティカルな問題に対し大きな影響力を及ぼしている。

その層が非常に大きな権力と直接結びついている場合もあるし、あるいは、普段は目立たない形で活動するが、いざというときに非常に大きな役割を果たすこともある。我々の記憶にあるのは、数年前のアメリカ大統領選のフロリダでの選挙で、どちらが勝ったかで大もめをして大統領職があわや宙に浮きそうになったとき、最後に出てきたのが裁判所ということだった。そのことはアメリカのひとつのクリティカルな段階において、どういう人たちの声が物事を決定するものとして受け止められているかを示している。いずれにせよある種の社会的な権威をもつグループが存在するのではないかと思う。

昔の日本は官僚だった、今は？ フランスと比較し、“団体の精神”は何処に国によってそういう層がハッキリ存在したり、あるいは消えたり入れ替わったりすることは歴史的にあることだ。仮に「国を担う人材は？」と正面から問われた場合、現在の日本は、なかなか考えがまとまらないというか、事態をどう考えていいかわからない状況にあるのではないか。ある時期までは、国を担う人材といえば、日本ではbureaucracyを想定し、そう考えておけばそう大きく間違えることはないという受け止め方が一般的だった。本当かどうかかわからないが、そう受け止められてきたことは確かである。最近、(bureaucracyを想定すれば)ほとんど間違えと受け止めるべきではないかというようになってきて、昔の常識が通用しなくなってきている。

実は人材の育成というのが、やはりそれぞれの人材が与えられた状況の中で、どうやって自らを鍛えていくかと大いに関係がある。目に見える形で、ここにある種の国を担う集団であることがそれなりに分かる場合であれば、それへのアクセスなり、自分の役割なり、そこでの能力なりをいろいろあらかじめ鍛えたり、プロセス、過程、ルートを考える手がかりがある。先進国の中で、これがもっとも露骨に残っている例はフランスである。フランスは、俗に言うエリート教育で、またそれが、それなりにちゃんと報いる、報いられる方も報いられてしかるべき役割をきちんと果たすという意味で、最近若干翳りは見えるにせよ、エリート教育がそれなりにワークしてきた国であるといえる。

そういう観点からは、現在の日本はどこに何があってどうなっているかがまったくわからない、きわめて見えにくい状況にある。個々の個人や団体の能力も大切だが、特に若い世代が見える形での、ここに国を担う人材の集団があるといった大きな問題になると“esprit de corps：(団体の精神)”が非常に大事な役割を果たす。しかし、現在この団体の精神を体現したものが何処にあるかが、我々には非常に見えにくい状態にある。その意味で、実は人材の育成を何処に向けて行うかはそう単純ではないという一面と、しかし何も考えなくて良いのかといえ、そうもいかないという別の面と2つあると思う。

「知」の重要性—大学の人材育成機能への社会的コンセンサス

最近人材の育成ということで一般的に言われるのは、いわゆる先端的専門知識の向上だ。大学の国際競争力の問題でも広範に議論されており、論文の引用を調べている会社があって、私の大学を含め日本の大学がどれぐらいの地位にあるか自然科学の分野についてデータを提供している。知識基盤型社会の到来に合わせ、科学技術であれ、社会についてであれ、そこで用いられる「知」というものが非常に大きな重要性を持つようになった。これは、ほぼすべての人が共有している認識である。

大学が知識基盤型社会にふさわしい人材を作っていくことは社会的なコンセンサスであり、日本の多くの大学も、この点についてはレベルの差はあれきわめて真剣にそれなりに考える段階に入っている。こういった意味での先端的な知識が最後まで社会的な認知を受けてこなかったのが、例えば典型的には法律の世界である。これが、今度法科大学院を作るプロセス上でどういう形になるのかは不明であるが、いずれそういったことはすべて大学評価・学位授与機構で評価されることになる。

第1点：まず先端的な専門知識—自然科学では世界を唸らせるレベルの学生も

私が申し上げたいことは2点ある。1つは専門的な教育を行い、できるだけ先端的な知識を学生に植えつけることだ。そのプロセスは多々あろうが、これを大学が従来以上に意識的に追求していくことは、相当程度はできる仕事だ。

もちろん教える側の能力等いろいろ問題はあるだろうが、やらなくてはならない。その意味での努力は言うまでもない。最近の学生の関心は、圧倒的にそちらのほうに向いている。自分は特定の知識領域において、一定のrespectableな可視的結果を獲得したいという意欲は非常に強い。その反面、漠とした教養などにはあまり興味を持たない。もう旧制の高等学校の話をいくら繰り返しても、ほとんど意味がない過去の話になってしまった。学生は特定の知識領域におけるrespectableな結果に興味を持ち、自分なりの声あるいは自分の場所を獲得したいと思っている。この点で今の学生はきわめて意欲的である。また、ある特定の領域に限って言うと、自然科学系の場合は大学院のドクターコースぐらいになると、世界的にも唸るような学生が輩出してくる。

私の大学でも、限られた領域なのだろうが、国際的にも相当評価の高い学生が決して珍しくない、というような事態が一方で起こっている。過去10年間の学術論文の被引用件数が物理や化学では東大は世界でもトップクラスだという報道もある。だから、先端的専門知識を学生に植えつけることに関しては、学生をもっと encourage することも含め、環境を整備することによって学生をどんどん伸ばすことは可能である。

しかし、総じて文科系のほうはなかなかそういうわけにはいかない。言葉の問題も含めて、障害があることは我々もよく承知している。

一生を二回生き、自分なりの「公（おおやけ）」を追求する例

多くの場合東京大学を卒業し、海外でビジネスの経験を積みあるいは海外の大学院で学んだ経験を有する30~40代のビジネスパーソンは、現に相当多数存在する。そうした人たちが、ある種の経験を経た上で、これまでのビジネスの世界と異なる、先ほど申したパブリックな事柄について、自分たちは何かできないだろうかと考え、あるいは何かやってみたいと思うことがある。その中には、大学の経営にいろんな形で関与してみたいという人もいる。現在いろんな形でこういう人たちが出てきているのはご案内のとおりだが、私にとっても非常に興味深い。

若いときから、こうやってこういう集団に属すればこれが国を担う集団ですよ、というルートはもうかなり見えなくなってしまった。そして、ぐるっと回ってきてある年齢になったときに2回目のチョイスをして、今までの自分の生き方と違う、福澤諭吉ではないが一生を二回生きるようなことを含めて、次の展開を発見することができる。そういうコースが非常に興味深いものだと思う。おそらく当初から自身で考えていたかどうかは分からないが、ただ、いろんなことをグルグル経験した結果、そういった感覚に目覚め、パブリックなもの大切さを感じ取り、新しい活動を始めるといったことが見受けられる。

人の評価は難しい~外形的基準で測れないプロセスの評価が実は大切

教育の問題として評価を語る時、人材の育成をどう行うかの問題と根本的につながっている。大学における高等教育もそうだ。大学の評価も難しいが、学生の評

価値も難しい。実にさまざまな学生がいるので、いったいこの人をどう評価したらいいのかは実はそう簡単ではない。当初はきわめてspecificな領域からはいい、そこで実はぐるっとある程度時間をかけて、もう少し全体的なテーマに関心を向けることができる方々がすべてではない。今までどおり、進むにつれますます活動の範囲が狭くなっていくという人もたくさんいる。何がそういう岐路になるかは、教育の問題としても非常に大きなテーマだ。しかし、これはある意味で決め手のないテーマである。大学で教わったことを、記憶しかつ上手に整理し纏め上げる能力は、確かにひとつの能力ではあるが、いわば受身的な能力なので、たぶん終わったらほとんど忘れるであろう。ある意味で受験勉強とほとんど変わらない頭の働きだと思う。

日本は明治以来、大学を始めそういう格好での評価をやってきた。それはある種の知識の水準をキープするには役に立った、また大量生産方式でできたシステムであったわけだ。しかし、本当に日経調の諸井委員会が問題にしようとしているのは、そういう画一的な能力ではなくて、外形的基準によって調達できる能力とは別の能力を問題にしていると思う。

同じことを大学で勉強しても、どこまで深く入り込んだかは、個人差が著しい。たとえ試験で満点を取っても、きれいさっぱり忘れてしまう人はいくらでもいる。他方ぐずぐずしながら、自分の中に傷をつけて引きずった形で同じものを学ぶ人がいる。外形的にはその区別は分からないので、仕方なく一応点数はつけるのだが、そういった外形的基準で測れないプロセスの評価が本当は大きな問題だと思う。

教育コストをかけぬ法文経系。勉強しなかったサラリーマン。

実社会との奇妙な共存

日本の大学の大きな問題は、教育にコストをかけないことだった。これまでのものすごく安上がりにやってきた。特に大規模な大学の法文系、経済系などはほとんど人手・コストをかけず、大教室で何かしゃべって、若干の試験チェックをやってハイ終わりまで過ごしてきた。そういう人が民間会社のサラリーマンの大半を占める。誰に聞いても大学時代に勉強した人は一人もいないのが実情だ。だから「日本の大学は勉強するところであるという意識そのものが欠落した人たちを大量に生み出した」というのが、戦後のあるいは戦前もそうだったのかもしれないが、忸怩たる間

題として残っているのである。大学時代勉強したと言う人がいないということが実は最大の問題なのだ。本当に勉強したかどうか分からないが、それでことさらに「俺は勉強しなかった」という人が多いのではないかと思っている。

大体、自分は勉強しませんでしたということを、私に会うたびに言う人が多いのだが、それがまた自慢のように言う人が多い。それが余裕なのか嫌味なのかよく分からない。でもそういう人たちがかつていたことは事実である。実は、教育にリソースをかけなかった、かけられなかったというのは、リソースの問題もあるがシステムの問題もあったし、いろんなことがあった。戦後特に大学が大衆化されてからは、コストパフォーマンス面からも教育にコストをかけない方向に行き、それを受け止める組織・企業側にも意見はあったようだが、実際に受け止める側が何をしていたかは大学側からはよく見えない。ともかく、そういう事態で、大学と実社会の間でお互いに一種の奇妙な共存関係が続いていたわけだ。

若い世代に知的活動欠如。能力使用法が表面的。精神的エネルギーの向上が必要

この問題は、どういうことに帰着するか。いろいろな知的な刺激を受けて、自分でいろんなものを読んだり書いたりするという人間の活動領域に即して言うと、私は、日本で決定的に欠けているのは、自分を積極的に動かすという知的活動が若い世代にもものすごく少ないということだと思う。言われたことはやるが自分で何かをやり始めることが少なく、もっと言えば、能力を非常に表面的なことにとずっと使ってきていることがある。

もっと一般的に言うと、日本では大学で教科書を教わる、それを覚える、鸚鵡返しにする、お返しをするそれでこうやっている、というサイクルがある。自分で読むことが少ないしまた特に自分で書くということが少ない。実は「書く」ということによって、ものすごい緊張と苦しさに耐えて自分の中のものがさらけ出されるのだが、その結果、自分はいかに空虚であるかということがよく分かる。そういうことを無理やりトレーニングしてやらせてみることで、頭の表面についた知識を回転させるということ、これまではやってきた。

しかし、「あなたは本当に何に興味があって、この問題をどう考えますか」という極めて日常的かつ率直な話に即して、自分の精神的エネルギーを使うというよう

な教育はこれまで非常に少なかった。また、それをやるための手間ひまとリソースというものを、十分我々大学側が提供してこなかったのではないかと思う。

一人の個人にとって教育というものは、その人の外面的知識ではなくてその人の人格と一体化した精神的エネルギーを向上させることにどれだけ役立つかである。ある教育が精神的エネルギーの向上に役立つかということ測定するのは非常に難しい。今日やって明日測定できるというものではないし、また、今日やって1年後に測定できるというものでもない。あるいは5年後になってはじめてそれが生きてくる、なるほどそうだったかということだってあるだろう。それは目に見えないもの (hidden curriculum) だといえる。

目に見えないが、人間の中で動き回っているある種のエネルギーについて、社会が関心を失ってしまえば、そんなものは皆無駄なものだということになるので、興味もないし、せいぜい言い換えれば人格陶冶という話になる。これも私に言わせるとやや概念的な要素が強い感じがする。もうちょっと内に入ったような、そこがあって人格始めいろんなものが外に出てくる。出てくる根っこのところを刺激するような意味での教育は非常に贅沢な教育であろうし、あるいは結果がハッキリしていない偶然的な教育であるかもしれないし、一生どうにもならなかったという場合を考えると、空しかったということもあるかもしれない。何で自分はそんなことをやったんだ、と後悔することもあるかもしれない。何が教育であったのかという問いかけを求められた場合、たいてい人は答えに窮する。大学でほとんど勉強しなかったと言う人は、そういう別のほうの勉強を多分していたのではないかと期待しているが、どっちもやっていなかったということもあるかもしれない。

アジア対アングロサクソン。一人の人間を見る教育。個人の基盤をどう刺激するか

私も総長になっていろんな大学に行く機会があり、よく他大学の学長とディスカッションする。例えば、自然科学のどういうラボができたといった話はどこでもある話なので、それはそれで良い。せいぜい資金が潤沢で羨ましいといったところだ。ところが、アジアの人たちと話していると、入試の話のところにくるとみんな目が輝きだして、うちはどうやっているという話になる。これはもう東アジア (科学文

化圏)の文化的な一種のlegacyのようなもので、いかんともしがたい。一方、アングロサクソンの人たちにとっては、「いったいこの人たちは何を興奮しているのだろう」という感じでサッパリ分からない。

例えばオックスフォードのtutorial systemなどは、別にオックスフォードに行かなくともよく聞く話である。多分そういうやり方、日本と非常に違うシステムをとっているところもあるということになる。そこまでいかずとも、要は一人の人間を見て教育する機会が、少なくとも日本の高等教育の概念とはあまり両立しないのだ。日本の高等教育は、大量生産教育方式で規格化みたいなものと伝統的にかかわってきた。従って、「あなた個人を見て教育しますよ」と言うのと照れがあって、恥ずかしいし、やらないし、やってもしょうがないので、「いやあ大人ですから」などと言ってお互い誤魔化すというのもよくある手だ。伝統的にそういう感覚は我々にはない、あるいは昔はそれでよかったかもしれないけれど、とかいう厄介な問題がある。

つまり、英語のcultivate(耕す)という単語がそもそも意味している、一人の人間をどういう人間に育て、彼/彼女の基盤の部分をどのように刺激するかという教育は、日本の大学教育全体のイメージの中では、あまり正面的に議論されたことがなかった。高いとか安いとかいう学校では議論されたこともあるかもしれないが、非常に少なかった。それがどうだと言われると非常に困るが、一人の人間というものを人間としてそれぞれそれなりの形で大切に扱うということが、日本の大学教育の概念と極めて背反的であるというイメージがもしあるとすれば、それは非常に大きな問題として残ると私は思う。

第2点：教養教育。個人の精神活動を全人格的に活性化する経験

私の大学には専門課程としての教養学部というものがある。さぞかし教養を教えているのだろうと言われて、いつも彼らは悩んでいるわけだが、するとまたゲーテが出てきて、「いやあもうゲーテじゃないだろう」といった不毛な話になる。こういった話は「だから教養教育が必要だ」という議論で一般の人は理解していることがある。ただ、教養教育も、ゲーテの何節か、ファウストの何節かを私はなぞって言えるという昔の教養人は時々いたが、それがその人にとってどういう意味を持つ

たのか私にはよく分からない。ここも掘り下げていくとなかなか奥のある問題として残るのではないかと思っている。だから教養教育という言い方をしても悪いわけではない。

しかし、教養教育というのは最終的に、レディメイドの知識を何でも詰め込むというだけの話ではない。最終的にその人間に返すという要素がないといけない、そのことを前提とした世界でないといけないのではないかと思う。非常に具体的なアクティビティとして言うと、ひとつはよく読んだりしゃべったりディスカッションしたりして、精神的な活動を全人格的な形で活性化する経験が大切だと思う。教室で先生の話聞いてノートをとって帰るという教育は、実はその人間の持つ能力のほんの一部しか使われていない。つまり自分の持っているいろんな意味でのエネルギーをある意味で全部さらけ出す。「さらけ出す」という表現が適切かどうかは分からないが、そういうものと絡んだ自分自身の人間としてのある種の興奮や感激あるいは刺激というものがなされないと、やはりいけない。

人材育成面の問題：絶望的に読み書き量が少ない日本の教育、教育する側の評価
そして、非常に一般化した意味での人材の育成だが、それはもっと分かりやすく言えば、日本の教育では読んだり書いたりする量が絶望的に少ない。undergraduateでもそうだが、厚い本を預けられて来週までに読んでレポート提出といった話をアメリカでよくやる。一種のアクセサリーではあるかもしれない。もちろんそこで読んだ内容を記憶するという目的も何割かはあるだろうが、問題はどの量をこなしてどうリターンするかというほうがはるかに精神的に大きい作業だ。

私の大学の教育内容について、一緒にずっと議論してきたハーバードの先生が言うには「結局、読み書きの量がやっぱり違うのではないか」ということだった。そのためには先生はしょっちゅう学生のレポートを見るとかいろんなことをやらないといけない。あるいは、オフィスアワーを作って学生にアドバイスをし、こういうものを読みなさいとかいろいろやらないといけない。

そういう意味ではこれが日本の大学でよく言われる「教えることについての評価が難しい。大学人事において教育が教官個人の評価ファクターにならずに、教官が書いた研究論文を見るほうがはるかに簡単である」という問題とも繋がっていると

思う。

教える活動のすばらしさ。できればTAを数百人規模で設置したい

ただ最近私は、「教えるという活動が持っているある種のすばらしさ、これを若いときに味わったことのない人がそのまま年をとって先生になってしまうと、かなり限界があるな」とハッキリ認識した。Faculty Developmentで、黒板にはこう書きましようかと教えても、50歳代に入ると聞いているほうも居眠りをしている現実があったからだ。日本人でノーベル賞をとった高名なある先生は「私はundergraduateの学生は絶対に教えさせてもらえないのだ」と言っていたが、実際にその先生のお話を聞いてみると、なるほどそうだろうと納得した。やはり向かないわけだ。

そもそも世間では「教育は、誰でも・いつでも・どんな条件の下でも・簡単にできるものだ」という思い込みがあるが、これは間違っている。考えを改めないといけない。国立大学の中には、教育カリスマ教師という賞を創ったりする大学があるそうだ。あまり品が良い表現とは思わないが、でも教育には研究と多分違う基準があるのかもしれないと思う。

私はやはり東大として若い人たちに教える場を提供するシステムを作りたい。彼らを経済的にサポートするのも使えるし、とにかく若いときから教える活動について、将来教える職場に就きたい人には必ずやらしてもらい、それもいやいやでなくむしろ積極的にやらしてもらい。私も経験があるが、学生とは怖いもので、結構いいところを突いてくる。ものすごく急所をズバツと突いてくるし、こちらが当然前提と思っているところが彼らにとっては全然前提ではない。これ自体が問題ではないかということも含め、教えることは知的な刺激あるいは緊張を要請される活動だろうと私は思う。

では、東大はどうするのかに興味をお持ちの方もおられると伺った。私は、教育については、余裕さえあれば数百人台のTA（ティーチング・アシスタント）を来年（2004年）の4月から導入したい。とにかく教育を介した学生のinterfaceを増やすということと、教える側の自己教育というか、自分の中にある知識をただ排出するだけでなく、学生と向き合うことによって一体何が問題であって何が自分に欠けているかを考えるということは、あるレベル以上になると大変なエネルギーと緊張

を要請されるものになると思う。特に日本の大学教育が抱えている問題が多いところもあって、ある意味で上の世代にはがんばらせると同時に、若い世代にはもう一度少し考え直させることが必要だ。それから生（ナマ）の学生、例えば1年生の学生にぶつかることによって、ドクターコースの学生がいろんなことに気づかされるということも十分ありえることだ。

本来繋がるはずが切れている日本のシステム。研究と教育、産学連携、知的資源その意味で、日本の大学のシステム問題点は、いろんなものがプツプツ切れていることだ。研究も、隣の先生が何をやっているか分からないというように切れている。研究と教育は本来建前では切れないはずなのだが、気分的には切れているところがあって、実際いろいろと切れている。すばらしい大学院生がいても、この人は自分のやっていることにしか興味がない。これまたこれで切れている。日本の明治以来の専門家はそういう面があって、いろんな部品はソコソコ良いものが揃っているのだが、コーディネーションがうまくいかない。大学については、ずいぶん過去からの課題が残ってきたという感じがしている。

例えば、学内にある知的なリソースそのものを誰が評価し誰が活用するかといったことについて、今までどこにもマネジメントがなかった。それぞれが自分のマネジメントだという人の世界だ。事は産学連携だけでなく、全般的にリソースをどうするかを考えたことのない社会だ。逆にいえば、そこにある良いリソースがどれだけ学生に影響を及ぼし彼らの新しい関心を喚起する可能性があるのかなどを考えたい。そういう意味で我々は、さしあたり手持ちのリソースをできるだけ引っ張り出し、いわば知的商社というか、口銭が行き渡るようにいろんな形で大学以外の方にも来ていただいてやっていくこともありうる。知的資源の有効活用とそれによる人材育成を行う。さしあたり環境整備にとどまると思う。人材が育成されるか否かは本人の問題がかなりあるのでそう簡単にいかないわけだ。

でも環境整備に使える道具立ては私の大学など日本の大学はかなりたくさん持っているのではないか。しかし、持っている先生は〇〇学部のためだけしか働かない。あるいは〇〇学部のためだけ働いて後はどこかで何かしているのだが、波及能力がない。ということになっていたのが今までの姿だ。これが戦後大きくなって専門化

が進んだために、～戦前はもっとintegrityが高かったが～、影響力のある人がなくなってきたというところではないか。みな小大名があちこちに林立して（真の）大名がいなくなった感じになってきた。昔なら大先生がこう言えば、それはあそこに出てここに掲載され、そうしてここでひとつの議論の場が形成されていったという世界があったが、今はそういうことは極めて少なくなって、いろんな所にいろんな人たちがいるというように、極めて雑居的な雰囲気になってきた。これは一種規模の問題との関係であって、ある意味で仕方ない点はあるが、私はなお努力すべき点がたくさんあると思う。

国を担う人材の育成—公共政策大学院（04年4月から）に期待

国を担う人材という最初の問題提起に直して、具体論として次のことを申し上げたい。今度我々のところで、公共政策の大学院を来年（2004年）4月から作ることになり、いろんなところで説明会をやっている。

「東大で作るのならまた役人養成か」との声もあるが、パブリック・ポリシーを考える大学院はどんな意味があるのか。端的に言えばロースクールのほうが魅力的で司法試験に受かるとライセンスも取れる。ロースクールに比べると公共政策大学院はなんだかわけが分からない。そんなところに行っても意味があるのかすら分からない。早稲田大学は「公共経営」なるものを作り、著名なジャーナリストなどをスタッフに迎えてやっている。慶應義塾大学はundergraduateを含めて藤沢キャンパスで以前からやっている。ただこの領域は、日本ではある種非常に不毛な領域であって、たぶんカウンターパートとしての我々が念頭に置かないといけないのは、従来「パブリックポリシーはどこかがやっていて、ほかはやってもあまり意味がなにかやる必要がないか、やってもサポートする必要がない」という雰囲気があったということではないか。

実は今回我々が公共政策大学院を作るにあたって、政府文部科学省から結構なサポートを受けた。世の中変わってきたなという感じも受けた。文科省も彼らなりに、「やはり今までの仕組みは、いろんな意味でもう限界にきている」ということを漠として感じていることが一種のコンセンサスになっている。

もちろんそういう大学院を作ったからといって、状況がドラマティックに変わる

とは思えないのだが、いわば一種の保険というかスペアというか、いざというときに何かの役にたつかも知れない。そういう経緯を踏まえて公共政策大学院が今度発足する。

それで、ロースクールと同じ時期に発足するため、正直火の車のような状況になっている。

私自身はそこで話をしろということで、お招きを受けて何度か学生と議論をした。私は古いタイプの意味で国を担う人材というイメージを持っている。その意味するところは、すべての人が国を担いたいとは思っていない、あるいは国を担いたいといってもある人にとってはそんなことには興味がない、人間だからいろんな意味で自分に近いところにまず関心がいく、今とこの話は興味があるがほかの話は興味がないという人がいないということはある程度あり得ないというわけだ。実際にいるのではないか。ひょっとしたらほとんどの人がそうかもしれない。そのように整理ができると思う。国を担う人材は、ひょっとすると普遍的な存在ではなく、結構いろいろな条件の下に、たまたまある数、あるレベルにおいて発生する。郷土や何やかにやでいろんなバラエティがあるかもしれないが、あらゆる人が国を担う人材として自分を一生かけて活かして生きていたいと思っている保障はない。政治の世界を見ていると、本当にパブリックなことに興味があるのかすら分からない人が一所懸命政治をやっている例もあるわけで、言っていることとやっていることとのギャップが非常に大きい極めて要注意な世界であることはいうまでもない。

ただ、私が思うには、ある人びとが非常に弱い場合もあるし強い場合もある。極めてアクティブな場合もあるが、空間的にも時間的にもいろんな意味で自分に近い事柄にだけ関心を向けて満足しているだけの人間でいいと正面切って言われると、必ずしもそうでない、私はこういうことにもそういうことにも興味があってやりたいなと思っていると多くの人は言うわけだ。ただ、それこそ民主主義風に皆がそういうことに興味を持って一所懸命やっているとは、普通思えない。最近では、「興味のある人となない人がいるだろう、興味のない人は間違ってもパブリックポリシーの大学院などにはこないでくれ」と言っている。「ここにきて収入がいくらかも増えるわけではないし、大していい目を見ることもないかもしれない。ただ、自分ではパブリックポリシー、パブリックワールド、パブリックアクティビティ・パブリッ

クとか国とかいろいろ言い方があるが、こういうものがどうしても引っかかって、自分の頭の中ではこの問題はいろんなレベルで逃げられないと思っている諸君はぜひ来て欲しい。ただし自分が幸せになる保障は全くないし、ましてエリートになって給料がたくさんもらえるという保障はないかもしれない。しかし、多分諸君のこだわりは受け止めてもらえるのではないかと思う」と言って私は、公共政策大学院の先生の顔をにやりと見るわけだ。下手をすると、先生方自身がパブリックなものに興味を持たない可能性がなしとしないわけで、その辺が私の心配の種のひとつでもある。

具体的な問題を通じて理論的なこだわりを持つ。教養教育にも具体性を

しかし、抽象的に興味を持つだけではだめだ。この世は常に具体的であり、争点は具体的であり、問題は具体的である。従って具体的なものを括弧に入れて、「私は国のために」という抽象論をする人は、たいてい具体論になると全く関係ないところに視線がある。具体の話と一緒にしないといけない。しかし具体の話は、人それぞれに違うから皆同じものである必要はない。具体のものを通してこだわりを持ち続ける、あるいはこだわりを通して具体のものを見てかつそれをしつこく配慮する。すこぶるこういったことが必要であって、多くの社会や政治や経済について議論する人たちは、たぶん普段そういうことが頭の中に引っかかっているから議論するのではないか。あるいは、こうすべきだということを議論するようになるのではないか。

話を最初に戻すと、そういうパブリックなことについて、若いときから何ら考えたことも、書いたことも議論したこともなく何の経験もない、ただメールでちゅっちゅ～やってばかりの毎日を送っている人たちに、自発的にパブリックなことを考えるのを期待するのは無理だと思う。従って、不幸なことかもしれないが、そういう機会をやはり与える必要がある。何でも、それこそ諸井委員長がやられた地方分権でもよい。何か具体の話を通して、地方分権の中の幼稚園と保育所の中の話でも良い。教養教育は具体性を離れては行い得ないものだと思ふ。

教養教育を抽象的にやると単なるアクセサリーになってしまう可能性が高い。だから教養教育が、その人のいわば人間のあり方・将来のいろんな考え方にしるしを

残すということであるとすれば、具体的なものを通して行われるべきものでないか。さもないと、使い分けになってしまい、教養教育ではこう教わったけど現実ではこうだというような二元論にすぐ陥る。そこで全部エネルギーが分散してしまうということになるだろうと思う。

粗雑なリーダー無用論とリーダー評価装置不在。求められる良質の政治家評伝

先ほど、私の大学の公共政策の話をした。私は新入生への挨拶でも言ったことがあるのだが、日本ではリーダー問題の議論が非常にうまく進まない。日本の政治の問題もそうだし、社会の問題もそう受け止めている。一方では、リーダーとは悪いやつでこれを叩き潰せば世の中は良くなる、というふうに粗雑な考え方をしているところが皆無とは言えない。私の立場で、「東京大学ではエリート教育をやる」と言った日には、翌日の電話がパンクするということになる。こういうことがまだ残っている。依然としてそれがあるのだ。

他方で、リーダーになろうとする人たちが、恐ろしくお粗末というか準備不足であるという面がないとはいえない。あるいはリーダーなりエリートなりという人には、物質的な意味で「いい事」があるように思い込まされている人もないわけではない。実際そうではないと思うのだが、なんとなく俗っぽい。だからこの2つは同じ穴の貉のような面があって、一方はあっちに行き他方はこっちに行くという違いだけみたいなどころがある。そういう意味でリーダーの評価が非常にできにくいあるいは評価装置が整っていない社会に我々は住んでいるのではないかと思う。

そのひとつの例は、政治家についての良質のbiographyがこの国にはないということだ。なかなか育たない。欧米では、引退すると自伝も含めていろいろな伝記・評伝が出版され、ある政治家の見直しなどが出てきてそれがまた議論になる。一方この国では、いろんな政治家のbiographyというのは、何とか先生のための金字塔を立てるための本、つまりお辞めになったときにやたら高い値段で出る顕彰碑みたいな本はある。あとはボロクソにけなすやつだ。

我々はなかなかうまい評価装置を持っていなかった。このことは、国を担う人材の育成ということを考えるときに、我々自身を含めてやはり自省すべきことのひとつだろう。私は、なぜうまくいかないのか、なぜこういうことが平気で議論できな

いのかというようなことを、テーマとすべきであろうと思う。それを評価できない人たちが、国を担う人材を大いに養成しろと私を含めて言っても、逆に何のことだという話がまた戻ってこないとも限らない。その辺は今日私が与えられた題目の中にある重い問題として、実は私自身が引きずってきているテーマである。日本でいくら本屋で、何々内閣というシリーズを見ることができても、ではこの政治家について書いてくれとなると、できないわけではないがうまい具合に話が展開しない。そういうものを読む人を含めて、いい意味でのリーディングパブリックができて、そこで、じゃあそこらを洗うならリーダーというかリーダーのものの見方というように展開していくことが、非常に相対的に少ないのではないだろうかと思う。

リーダーは孤独。組織型&プラトン型の2タイプのリーダー養成、大学のかかわり

そういう意味で、整理すると、第1点は、目に見えるような形で、この集団に属していれば国を担う役割を果たすという連関が見えにくくなってきているということが最初にある。第2点は、ある種専門知識的教育は必要だしやらないといけないが、それとは違う先ほど言った、私流に教養教育を言い換えた教育といったものの重要性あるいはそのための環境整備は極めて不十分であり、特に日本の大学においては著しいので、それをどうしてやっていけばよいかということがある。3点目は、にもかかわらず、やはり本当の意味で国を担う人材は貴重な素材であるということがあるのではないか。あらゆる人にそういう素質が平等に行き渡っているとは考えられない。4番目として、そういった感覚なりオリエンテーションなりを持っている人たちを教育の場面で—大学の中で—ある程度できるかもしれないが、社会的にリーダーというものをどう評価し、どういうふう理解していくかのあり方の問題もその結果として出てくるのではないかと思う。おそらく現在の段階で、本当の意味—古い意味で国を担う人材になろうとする人たちはものすごい孤独感、あるいは孤独でしかありえない環境—があるのではないかと思う。これは、私自身の個人的な印象である。もちろんいろんな形で状況は変わってきているが、それは例えば伝統的にそういう人材を養成するときに、先ほど申したように、ひとつの極端なタイプはある団体に入ればそこにいけるというタイプ。もうひとつは、更地で一人だけ

で立ちあがるというタイプ。後者は、私が個人的に知っている人物では、一番西洋で実行したのはプラトンだ。一人でやって友達もいない。一人の人間のありかたを変えることで世の中を全部変えてゆく。何と云うか内のほうに集中した感じで、そこからリーダーが誕生するという議論のタイプ。2つのタイプがありえる。前者のほうは組織化された国を担う人材の供給システム。後者のほうは、いわゆる今の人材供給システムを破壊するような、ある種個人内発的自己教育を志向した新たな人材の登場である。このように大きく分けると2つの類型がある。少なくとも前者のほうは、日本ではどうなるかよく分からないが、まだ少なからず星雲状態の中に我々はある。後者のほうは、それはいろんな人たちがそういう気持ちを持っていることもなくはないのだが、それは一種の社会的に見ると荒野の世界であって、ではそこからどういうふう展開していくのかというようなことになると、ぎりぎりのところでは大学のような組織的教育よりは私塾的な世界に近い。それがデフォルメされると宗教団体に近いのかもしれないのである。

従って大学のポジションは国を担うリーダーたちのグルーピングが非常に制度化されて存在するということと、大学教育ということではいろんな意味でいろんなことを一緒にやりやすいことだということが言える。日本でどれだけ制度化されてきたかは私は知らないが、かなり露骨な形で存在するということもあるのかもしれない。しかし、そこがもうないときに、我々大学の立場として、こういう人材をどう育成しようかという話になると、大学外の社会のいろんな状況についてコントロールする力がないので、そこは先ほど言った基本的な感覚と興味と精神的エネルギーを持った人間を供給していくために従来よりも努力する、あるいは環境を整備してゆく、あるいはそれによって新たな可能性を多くの若い世代に与える。こういうことはある程度できるかと思う。その非常に日常化されたかつ目に見える一種の国を担う人材の流れというようなものがないとすれば、いろんところにもそういった人たちが散らばって、それが新たな何かを作るというようなことかもしれないし、その辺についてどういったイメージを描くのかということが、これからわが国の大きな問題になりうるのではないかと思う。

エリートと少人数教育、部活動特に運動部

ボランティア活動の中身については栄枯盛衰がある。そういうところにいる学生の表現能力その他は見捨てたものではないし、高いものがある。しかし入部を強制したものでないだろう。どういうふうな形で自分が育ってゆくのかは、ゼミの問題もそう。入ゼミ希望者を全部入れたらとんでもないことになるだろう。微妙なバランスの上に成り立っている。いわく言いがたいところがあって、そういう人たちが質的に見て、自分がいろんな意味でぶつかって接触したりする上でかなり良質なものに会ったりすることができる。そういう面では信用してくださいよと学生にはよく言っている。そこは思い切っているんなことをやって新しいものを発見したりすることができる。1たす1が2を超えるような可能性があるのではないか。これは大きなポイントではないか。

私は国にこだわるわけではないが、今はおそらくいろんな意味のパブリックなものがかつてに比べるといろんなところに散らばってきていると思う。リーガルシステムを担う人たち自体がある種のパブリックなものを担っているという形で、公共というものも含めてそういうふうになってくるのか。国がいろんな形で“metamorphosis（形を変えて）”きている段階にある。だから業界というか同じ活動をしている人たちが、そこである種のものに触れるということによってもう少し広いものについてのアプローチをし始めるということはあると思う。何かの職業の活動をしていた人たちが、逆にもう少し大きな問題に関心を向けるのはありうることだ。だから今まではmonopolyみたいになっていたのだが、いろんな形でfunctionalに（誤解を恐れずに言うとややnetwork的な形に）変わってきて、先に述べたようなことが起こりうるようになってきていると思う。自然科学の世界と公共性みたいな話も、昔に比べると皆さんいろいろなことを考えるようになってきている。昔のような世界ではもうなくなってきているように思う。

理論や専門家が社会から信頼されているか、知的なものが社会的に影響力を持ち続けられる社会か

理論・知的な活動と社会の関係は極めていろんな場合がありうる。専門家が駄目だと思ったらやめる社会が普通なのか、いやそんなことは関係ない、こっちはこっちの都合があるのでやるのだというのが普通の社会なのか、端的に言えばそういう選択だ。大きな問題は、今までは、それはそっちの世界のお話、これはこっちの世界のお話というように棲み分けをしてきたわけだ。だからお互いにハッピーだった。

それが大学も役に立てという話になると、ハッピーな棲み分けですまなくなって、コンフリクトが出てくる。特に一番社会的にうまくいかないのは博士コースの学生だと思う。彼らは、どちらかにコミットしているので自ら使い分けをすることは自己否定につながる。大学で博士コースをどんどん作って教育しなさいと片方だけ言われつつ、作ってはみたもののさてどうしようか、と言ったところも無きにしも非ずの状況だ。

ある意味で、知的な生産物が社会的にどのような形で生きていくのか、そのまま生きていく場合もひょっとしたらあるかもしれないが。その問題は、自然科学の世界も大変とは思いますが、我々の社会科学の場合はまったく別の世界であって、そもそも外に出て行くことができるかどうかともわからないのだ。社会のご都合の方もあるから、そちらのほうの常識なるものがある。時には、社会の常識とただただひたすらぶつかっていることが存在証明と思っている話にも一方ではなりかねない。

その意味で、大学と社会の関係については、私はもともとコンフリクトがあっただけでよいと思う。コンフリクトがあること自体は異常だとは思わない。大学の課程を考えた場合、そのまま社会に通用するとすればそれは恐ろしい話なのでそれはありえない。しかし、大学でやったことが全く無意味であったということになれば、特に我々の社会科学では、じゃあそれは何だったのかという話が出てくる。その問題は、社会の既存の組織と、大学でいろんな教育や研究をやる、この関係が従来に比べ異様に難しくなって、使い分けがだんだんできなくなってくることに起因している。訳の分からない人がやっては、うまくいかないじゃないかと文句を言いにくるようになると、使い分けは多分終わりつつある。どうしたらいいか非常に無秩序で右往左往していて、整理するハッキリしたルールや裁定者がいない状況だ。

行きつ戻りつをしていて、あるものは過大に代表されたりあるものは過小に代表されたりするような形に変わってきている感じがする。いろんな知識を誰がどう活用するかの問題がひとつある。我々は単に使い分けるという問題ではなく、もう少しリーズナブルな意味で、何らかの形で知的なものが社会的に影響力を持たせるようにしないと、はやどこにも通用しなくなるという意味で言っているのではないかと思う。ただ、どこまで言ってよいか、どこまでかかわっていけばリーズナブルかはいろんな形で議論はあると思う。

大学でいろんなモノを作って頑張れがんばれという話と、それが社会に出たときにどういう運命をたどるかという話は、やはりどこかで完全に切り離すことはできない問題だ。実はこの関係を議論するセクターはこの国にはない。知識人としては、個々の知識をやっている人だけはいる。さらに言うと10年前ぐらいまでは、かなり意識的に使い分けをしてやってきた面があった。その後は使い分けるという意識もなくなった。かなり出会い頭という感じになっているのかもしれないなという気がしている。

個々の具体を全体的視野で見る教養教育

具体的に若い人（18歳）に分かる話と、アスペン研究所に参加する全体を見ている経営者（60歳）にわかる話とでは、明らかに違う。入り口の問題であって、若い人はそこが唯一の入り口と思っているが実はいくつも入り口があって、そこからここに移ればもっと容易に目的地に到達できるということが当人にはなかなか見えにくい。

山崎正和氏（注：劇作家・東亜大学学長）と議論をしたときに、「大学には抽象的教養教育が成り立たないところもあるね」という話になった。私は特定の大学の話ではなく、むしろ一般的な問題ではないかと思う。

例えば理科系の人なら、いきなりカントやヘーゲルはどうしたかを教わるよりは、ライフサイエンスから入って哲学的な問題へと出ていくことのほうが、やはりなじみやすいであろう。だから自分の大学の教養学部にも「19世紀型ではなくて、21世紀型の教養教育とは何であるか？ 抽象論はいらない。具体的に出して欲しい」と言っている。そうすると必ず文句を言われる。しかし、文句を言われると皆考える。

5年ごとに修正して入れ替えていったらよい。万古不易の教養教育などありえないわけで、誰かを、トレーナーにすればよい。

どこかのゼミで読んでみたら「何だこれは」と文句を言われた、「こっちのほうが良いのではないか」というようにやっていけばよい。教養教育論が非常に抽象論として浮いているのが良くない。抽象論に具体化をするステップを踏まない限り議論が空回りしている段階に終わってしまわないか、そういう心配があったので先ほどのような言い方をさせてもらったわけだ。

日本の最大の問題は政治家の質。公共政策大学院でエリートステーツマンの育成を期待

もうひとつ加えるとすれば、政治家の人材の管理である。

あらゆる組織は人材の管理を行っているが、政治家の世界だけはやっていない。オープンシステムというか非常に開放的である。「選挙で勝つ」ほうが先で、人のマネジメントが不在なのだ。もうひとつ公共施設というか、サマースクールのようなモノを作って、一所懸命に少なくとも政治との接点をなくさないようにプッシュするようにしている。私自身が今そういう立場（21世紀臨調代表）になっているので、私も力を出すし、別に役立つかどうか分からない、役立たなくてもよいが、政治家もすこし出てきた方が良く、夏にどこか外遊してつまらない援助など約束して帰って来るよりはましだと思う。そこで何ができるかは分からないが、我々も使いようがあるのかなと思う。あるいはそこで学んだものが出てくる可能性ももちろんある。今それらを含めて考えているが、そのためにはもうちょっと政党が自己管理をやってくれないともうどうしようもない。

若い世代に蔓延するミーイズム

若い世代の人が自分の関係していることにしか関心を示さないことは、実に容易に想像できるような感じがする。要するにそこから話す訓練というか、思考するプロセスに自分でぶつかったことがないわけで、私が私がと言っているのだ。だから奇妙なことがいくつか起こっている。「私はゼミにどういう形でデビューしたらよいのでしょうか」と私に聞きにくる学生がいる。「お前などどうデビューしよう」と

誰も気にしないから、まあおびおびやったら良いじゃないか」などと言うと、もう傷ついてそれは見てもらえない。ある意味では自分を非常に大切にす、いとおいしいとか最近の言葉では自分が「カワイイ」ものなのだ。放っておくと自分を対象化する能力が少なくなるので、いろんなところでこうやらないと心配になるのだ。その意味で、最近の私の大学で傑作だったのは応援部が『東京大学応援部物語』という本になった。テレビでもやっている。これはなぜかと言うと、いつも負けてばかりいる試合の応援をしている。一体この人たちが何をやっているのだろう。というわけだ。

ある種、自分と自分のやっている事との意味づけが最もない集団のように見える。そこが完全に逆転していて、負ければ負けるほど声が大きくなるわけだ。私など見ているのが辛くてほとんど（観戦に）行かないのだが、彼らはそこを意識的に組織化してやっている。

社会的表現については、ひとりで生きている、ひとりで相撲する、ひとりで人とはあまりかかわれなくて生きていくような世界で育っていくと、自分の周りにしか関心を持たないことはナチュラルに感じられる。「何かあなたありますか」と聞かれたときに、それ以上のことが表出できないというようなことがありうる話だ。だから、逆にそれに助けを与えてくれそうなものには何でもしがみつくといい面があるのではないか。反対の話だが『東京大学応援部物語』（集英社）は面白いのでご一読をお勧めする。

エリートが社会がどう受け入れるか

エリートを作っていかなければならないことは痛感するが、社会がエリートをどう受け入れるかということがますます難しい大問題だ。経済界の活動とも全部繋がってくる。どこかで堂々と議論する必要があると痛感している。

(2003年10月21日：第8回委員会)

＜補論Ⅱ＞リーダーに関する佐々木毅東大総長の訓示抄録

貴族性秘めた真のリーダーは社会の財産。合理的思考で良質な支持者たる努力をどの社会も優れたリーダーを必要としており、どのようにこうしたリーダーを育てるかはいつの世でも尽きることのない議論の対象である。私の専門の政治学でも数千年来のテーマだ。

しかし、ここ数十年余りの日本社会は、リーダーの育成に真剣な注意を払わない実に気楽で珍しい社会だった。粗雑なエリート意識と反エリート意識との悪循環に支配され、結果として人材の払底という深い闇を招いた。

リーダーになろうとすることは、報われないことを覚悟で人一倍大きな責任を負うことを引き受けることを厭わない人間であることを前提とする。真のリーダーとは物質主義者とは異なる貴族主義を内に秘めた社会の財産である。

真のリーダーたる条件を持ち合わせていない人は、せめて良質なリーダーの良質な支持者になる努力をする義務と必要がある。かつての日本では、特定の組織に自己の持てる全エネルギーを捧げて懸命に尽くせば、社会全体も巧くいくという漠然とした信仰が支配していた。しかしこの「見えざる手」への信仰は、狭い関心しか持たず狭い範囲でしか通用しない人間を大量に作り出したただけであった。かように、公共的な事柄に対する無関心は手酷い報いを受けることになった。合理的な思考をする習慣のない国民の間から良質なリーダーが誕生することはありえない。

(H15入学式総長式辞より)

組織に自らを丸投げした成功者は社会的リーダーとしては失格。「公」に対する正当な配慮が求められる

これまでの日本では、組織への帰属によって不安から解放されるという生き方が支配しており、それは、個人的な知識や能力に対する評価をいったん括弧に入れて組織への全人格的忠誠を求めることと結びついていた。これは、「思想の卒業」であり、組織への帰属や社会の潮流に合わせてそれまでの自分のあり方を「卒業」し、次々と新たな状況に適応していく現象を指す。

この卒業現象と表裏一体になった組織依存、それによる不安の抑制という仕組み

がもっか崩壊しつつある。不安は抑制されたかもしれないが、個々人の能力の蓄積やそれによる満足感には全く無関心な仕組みであった。いったん組織が昔日の存在感を失うと、残ったのは他所では活用できない特定の組織のマニュアル人間にしかすぎない。しかも、そういう人たちが旧来の地位にしがみつこうとするために、組織が活力を失い、リーダーに対する深刻な不信感が社会に蔓延してきた。

しかし、今やかような卒業現象を享受することはできない。多くの企業や組織は必要に迫られて無定量の忠誠心よりも個々人の能力に注目するようになった。組織は新卒に格別の魅力を感じないのは不思議でなく、どの大学を卒業したかにも無関心になってゆく。問題は、彼や彼女がどのような能力や力量の持ち主であるか、どのようにそれを高めるかということになる。諸君はその潜在可能性において社会的に高く評価されてはいるが、潜在可能性はたゆまぬ努力と相当の熟慮によってあくまで現実のものにならなければならない。

そうした中で大学との関係も、一生に一回にとどまらず何度も繰り返されるものになる。卒業現象との関連では、単に自己の経験や努力の成果を忘れて卒業したりせず、自己の努力の積み重ねを大切にすることが、自らをも大切にすることと繋がる。

しかし、自らに対する配慮を十分に行うことは生きていくことの必要条件であっても、社会のリーダーたるべき人間のすべてではない。組織に自らを丸投げして不安から自由になる生き方は、自らに対する配慮しか眼中にない生き方と相通じるものがあつた。そうした形で成功した人びとからは、社会的リーダーにふさわしい意味のあるメッセージがほとんど発せられてこなかった。公共の事柄への配慮を自らの任務とする公務員が厳しく批判され、その公共性が疑念の的になっているのは深刻な事態である。公共の事柄に対する正当な配慮を諸君に将来にわたって求めたい。

(H15卒業式総長告辞より)

<東大HPを編集。文責日経調>

第3章 科学技術立国としての競争力のために

1. 日本の工学教育の問題点と改革 ～国際競争力の向上を目指して～

大阪大学大学院工学研究科教授 大中 逸雄 氏

国際競争に勝つための人材育成

国際競争力を向上するには国際競争に勝つための人材育成が必要であり、国際的に活躍できる人材の育成が不可欠である。これらの人材には、国際的水準以上の知恵・知識・創造力、地球的視点からの思考力と問題設定力・問題解決力、英語でのコミュニケーション能力、異文化の理解力、国際的ネットワーク構築力、国際的チームで活躍できる能力といった資質が要求される。

これを具体的に10の資質として表現すると以下の通りである。

- (1) コミュニケーション能力
- (2) 社会の要請を察知でき、倫理観・責任感を持つこと
- (3) 自己学習能力
- (4) 科学基礎知識、専門的知識
- (5) 設計能力、種々の学問の統合化能力
- (6) チームとしても個人としても活躍できる能力
- (7) 何をすべきかがわかる能力
- (8) 異文化への対応力、包容力
- (9) リーダーシップ

環境、エネルギーなど今後の多くの重要課題についてのエンジニアのリーダーシップも重要

- (10) 経済、芸術への理解、常識

日本における工学教育の問題点

ここで、日本の工学教育における問題点を振り返ってみる。ニューヨークタイム

ズの1981年版で、Zeuger教授は、「日本の学生は4年間を無為に過ごしているが、これは恐るべき浪費である。やむを得ず企業は自己防衛のため企業内教育で補っている。このままではアメリカは当分安心である」という極めて日本にとって厳しい見解の寄稿をしているが、その後の日米の競争力競争の結果がどうなったかはご承知の通りだ。

日本の学生は世界一学習時間が短い？

授業を含めた日本人の学生の平均的勉強時間、特に自己学習時間は大袈裟に表現すると世界一少ない。総務省の調査によると、小学校4時間41分、中学校5時間6分、高校5時間21分、短大高専3時間5分、大学・大学院生が一番短く2時間59分となっている（これは授業を含む時間）。大学は文科系を含めた数字であるが、多くの国で1日8時間を要求しているのに比べていかにも少ない。また、15歳生徒の家庭学習時間は25分とOECD32カ国中最も短い。

大学のカリキュラム面でも問題がある。阪大の学部1、2年生のカリキュラムでは何と1 Semesterに15科目用意しているが、これは極めて多い。ノースウエスタン大学などアメリカの大学では4、5科目であり、たいてい授業と実験や演習が組み合わされている。なお、MITなどでは講義のカリキュラム、教科書、講義概要、試験問題等々をネット上で公開しつつあるが、これは公開することで、MITの教材に頼る人を増やして、教育の世界でのMIT支配を図っている、との穿った見解もある。

日本の工学部は実質的には3年教育

工学部系の単位の配当を見るとアメリカは4年間で平均して履修するようになっているが、日本は1年次2年次が極めて多く、3年次になると少なくなり4年はほとんどない、いびつな割当になっており、実質的には日本は3年教育である。例えば、名大や阪大の1年生は50単位を配当されているので、これを消化するには1日当たり実に15時間を必要とする計算になる。これは飛び級制度への対応と就職準備の早期化に伴う卒論準備への対応であるとされている。一部の飛び級対象者のために一般のシステムを変えてしまったとすると大きな問題だ。飛び級はアメリカのよ

うに通常の枠の中で実施すれば良い。また、アメリカの企業では学部卒の採用が主であり、大学院に進学するのはアジア等からの留学生の方が多い。一方、日本の一流企業で採用する学生は修士がほとんどであり、学部教育の軽視につながりかねない。

大学教員による大学院学生の評価でも、基礎知識や能力を十分に持つ学生の比率は決して高くない。また、日常生活面でも面倒を見ないと自分で研究できない修士課程学生が増えており、学生の幼稚化が進んでいるようである。現に、三菱電機では、本来大学生の間に確立しておくべき自己把握に関する研修を企業に入ってから実施している。

大阪大学工学部の応用理工学科3年生に実施したアンケートによると、短期間の語学研修を希望する学生は約30%と多いが、頑張っって外国の大学院にチャレンジしたいという学生は約9%と少ない。ベンチャー企業に関しては、自身で将来はベンチャーを起こしたいが約15%、大企業内での社内ベンチャーに関心があるが約40%と認知度は高まってはいるが、大企業よりもベンチャー企業に就職したい学生は約2%と極めて少ない。

同じアンケートで、大学入学後（1、2年生時）の自宅などでの平日の学習時間を見ると、ほとんどしなかったが75.6%、1時間未満が1.2%、1～2時間が17.4%、2～3時間が3.5%、3時間以上が0%と全体的に自己学習が減っている。一部の文系の学生の方が、まだ主体的に自己学習していると考えられる。工学系の学生は授業や実験で拘束される時間が長いいため授業を消化するのにヘトヘトになっていて、自己学習する余裕がなくなっているとも考えられる。

また、教育への希望・意見を聞くと、「教授の質を上げて欲しい、ダメ教授には授業をさせるな」「研究面ばかりでなく授業面での魅力をアピールせよ」「演習時間を増やせ。教科書と講義だけでは身につかない」「カリキュラムを改善せよ」等々もっともな意見が出てきている。

世界的に急増する在学中に海外で学習する学生。でも日本は？

ここで、在学中に海外で学習する学生数を見てみると、アメリカでは1991年に7,115人であったのが、2000年には154,168人と10年間に20倍以上伸びている。ただ

期間が1学期以下の者が91%とほとんどを占めており、語学研修やプロジェクト等をやりに行く学生が少なくないようだ。ヨーロッパでは1999年で110,000人であった。日本では、そもそもこの種のデータすらなく、非常に少ないものと思われる。

また、ドイツの工学系の国際学位プログラムでは、半数ドイツ人で半数が留学生。英語で教育して学士、修士、博士の学位を与える。エンジニア系40以上の高等教育機関で111プログラムが用意され、なんとそのうち74プログラムに公的な資金援助がなされている。

この具体例として、アメリカの経営者育成コースとして知られるリーダーシップ・プログラムの欧州版として設けられたNIT (Northern Institute of Technology) のGlobal Engineering Programを見てみると、1998年に設立された私学であるが、公立ハンブルク大学の教員が設立・運営に深く関与している。工学修士とMBA的修士の両学位取得が目的であるが、最大の特長は地球規模での友人関係と産業界ネットワーク構築である。

さて、日本の現状であるが、平成15年度予算では留学生の総受入れ人数が7,355人であるが総派遣人数は820人と約10分の1以下である。留学生10万人計画はほぼ実現できたが、留学生のネットワークが活かせていないことが問題であるし、大学側の負担も問題になっている。高等教育の国際化や国際的に活躍できる人材育成についての国の認識と方針・対応が極めて不十分であると言える。

日本の問題点：大学、カリキュラム、企業、国や社会

問題点のまとめとしての大学における問題点は

- (1)社会・学生の要望や海外での教育改革に対する認識が不足している
- (2)前述のような能力養成のために教育学的に配慮されたカリキュラム・国際教育が極めて少ない
- (3)大衆化した学生への対応が遅れている
- (4)教育評価、学生の実力評価に透明性がなく、質的管理が不十分である
- (5)教育目標が曖昧である
- (6)教育方法に関する訓練が不足している
- (7)研究成果に比べ、教育成果の評価が低い

- (8)スペースなど教育施設や教育スタッフ数が、国際水準以下である
- (9)学生の大学間移動が少なく、大学間競争は入試が主となっている
- (10)入試方法の改善が遅れている

日本の大学のカリキュラムの問題点は

- ・科目数が多すぎる
- ・講義が多く、自己学習時間が短い
- ・問題を設定し独創的解決策を見出す訓練が少ない
- ・実態・実物に触れる機会が少ない
- ・自由選択科目が多すぎて悪い方向に行っている
- ・種々の訓練を卒論に頼り過ぎている

企業における問題としては

- (1)採用に当たり大学での学習成果の評価が少ない
- (2)一律採用、一律待遇となっている
- (3)大学への要求が明確でない
- (4)専門性あるいはキャリアを必ずしも重視していない（優れた専門家の国際的ネットワークが極めて大切）
- (5)大企業における中小企業への認識不足あるいは軽視しがちである。このような意識がある限りベンチャーは育たない

国や社会の問題点は、

(1)高等教育の基盤整備が遅れており、(2)学生定員制度などの規制がある（今後は少なくなるが）、(3)一流大学に入学し、一流企業に入社できれば安泰という意識がある。(4)大学にいったん入学すれば必ず卒業できるという暗黙の了解があった（これは実態として変わりつつある）。(5)大学教育への無関心あるいは無要求と、(6)学生の自主性不足と精神年齢低下、などである。

雇用流動化時代こそ必要な教育投資

知識社会では知的資本経営や知恵が利益を生む。大学では教育できない分野も少なくない。従って、たとえ終身雇用が崩れたとしても、教育は企業においても重要であることは変わらない。どういう企業が人材を集め、人気を得ているかを調べると、アメリカでは、流動化時代こそ人材開発投資をすべきで、企業に人材をとどめるには教育投資が必要といわれている。また、ドイツで若者にアンケートをすると、キャリア形成に役立つ企業、将来のために学習できる企業に人気がある。このように欧米では、企業も従業員の雇用責任尊重から従業員のキャリア権を尊重する方向に変わりつつある。

今の教育を等閑視すれば日本全体の貧困化に直結

では、教育が今のままなら日本はどうか？

教育の大衆化、少子化、規制緩和が進む一方で、教育の質の低下、学生の学習意欲の低下がますます進行する。また、教員個人による不透明な成績評価が行われ、教育評価の密室性が改善されず、教育の実態が不明になり、教育そのものがなし崩し的に低下してしまう。その行き着く先は日本の国際競争力の低下であって、日本全体の貧困化である。

それを防ぐには何をすべきか？

教育評価の透明性の向上と実態把握、教育の再検討、教育のパラダイムシフトと継続的改善活動、抜本的施策とその評価であろう。

その際、社会が変化していることを考慮せねばならない。すなわち、昔は、知識は権威者および欧米に存在しており、社会・技術の変化も比較的緩やかであった。今は、至るところで知識が得られる。例えばテキスト、便覧、論文がwebで入手できる情報革命が起こっている。アメリカでは何と4分の3の学生がインターネットで必要な情報を入手しているというデータがある。一方、社会や技術の変化が激しく従来の知識がすぐに陳腐化する。また国際競争も激しくなる一方だ。

求められる教育方法の再検討とパラダイムシフト

では、教育方法の再検討をどうすれば良いのであろうか？

(1)大学教育の基本は、学生が自分自身で学習目標を達成するような環境を与え、助言・指導・激励し学習目標を達成させることである。(2)学生が役に立つ知識を身につけるには「体験（実験、観察）⇒深い思考⇒抽象化⇒追体験」のサイクルを繰り返すことが必要である。(3)最も効率の良い学習は、学生同士の協調的学習（Collaborative Learning）である。

ここで、アメリカにおける良い学部教育における7原則を挙げてみると

1. 学生と教員の密接な接触：学生の意欲向上とより積極的な学習に最も重要な要素である。
2. 学生間の相互・協力関係の構築：個人で競争させるより、チームワーク的努力を評価する方が教育上効果的である。
3. 積極的学習の奨励：何を学んでいるかを話し、書き、過去の経験と関連付け、さらに日常生活に応用させる。
4. 迅速なフィードバック：何を知り、何を知らないか、その程度はどうかなどを適切に認識させる。
5. 学習時間を重視：時間は他のものでは代替できない。これは日本が最も弱いところである。
6. より高い期待：より高い期待を伝える
7. 異なった才能、学習スタイルを尊重：これらを示す機会を学生に与える

であるが、自立した学習者には、自己評価、自己修正力が必要である。

以上のことから、どのようなパラダイムシフトが求められているのかが明らかだ。すなわち、

- (1)TeachingからLearningへ：Studyしただけでは不可で「身につける」ことが大切
- (2)個人学習からグループ学習あるいは協調的学習へ
- (3)低学年から実社会の問題解決へ、あるいは、エンジニア課題への取り組みへ
- (4)曖昧な社会契約から明確な学習目標達成の契約へ

カリキュラムの約束から「卒業生の能力・知識」の保証へ

(5)教育評価の軽視から、教育方法とその評価方法は対であり、教育者の責任であるという自覚へ

(6)知識偏重教育から人間教育へ

創造性開発に繋がるPBL。アメリカは萌芽的教育プログラム開発に重点的に資金投入

ここで大切になるのが創造性の教育方法である。

(1)知恵としての知識、生きた知識が重要である。ここで前提としての創造性の定義だが、異論もあろうが、工学的見地から「特許になるものがクリエイティブなもの」とすると分かりやすい。

(2)次に固定観念から免れる訓練である。いかに我々が固定観念に捕らわれているかを、種々の事例を挙げ、あるいは探させて認識させ、今までの刷り込みから免れるスキルを与えることが必要。

(3)最後に創造性を発揮させる機会を与えることだ。

創造性是一种のスキルであり、訓練することによって誰でも創造性を獲得できる。“Anybody can be creative”である。しかし講義や伝統的演習だけでは、創造性の開発は不十分だ。

従来の演習は：①問題をよく読む、②教科書や与えられた文献から関係ある理論や公式を探す、③探し出した理論や公式を適用して数学的操作や説明をする、④数字や文字で答えを既述する、⑤締切の時間がきたら提出して終了、である。このような訓練のみを受けて、習慣づけられてしまうと、社会では役立たないおそれがある。

新しい取り組みとして注目されているのが、PBL (Project-based LearningあるいはProblem-based Learning) である。一口で言うと実社会の問題をチームで解決させながら教育する方法である。

デンマークのオールボルク大学は、世界で最もPBLに注力している大学として知られている。PBLで24時間使える小部屋が1,600以上も同大学にあり、6～7人の

チームに配分されPBLが日常的に行われている。一方、伝統的な講義はほとんどない。同大学では、工学系だけでなく文系や芸術系の教育にもPBLの手法が使われている。

ノルウェー科学技術大学のCivil EngineeringにおけるPBLの成果例として、病院が集まっている地区を再開発してクリニックセンターを設計した例がある。

私どもの学科（大阪大学大学院知能・機能創成工学専攻）でも、創成工学演習に企業から講師を招いてPBLを実施している。平成14年度のテーマを挙げると、アプリカ葛西の「簡易型ベッドのコンパクト設計」、シマノの「高性能なフィッシング・リールの試作」、シャープの「太陽電池セル化技術」、デンソーウエーブの「ロボカップ用小型ロボットの試作」、東レエンジニアリングの「柔軟物ハンドリング用アクチュエータの開発」、日本IBMの「ハードディスク内部の流れ最適化設計および清浄化機構の開発」、フジキンの「増幅機構を利用したピエゾ駆動による大流量制御弁の開発」、松下電工の「2次元駆動アクチュエータの開発」、ユアサコーポレーションの「鉛電池のTTP溶接法の開発」である。すべて非常に好評であるが、松下電工の課題のように事業規模が小さい方が、PBLに馴染みやすい。大企業のテーマはどれも課題が大きすぎるようである。

計画中の先導的な教育プログラム案を説明すると、まず、講義と演習をセットにして、単なる講義のみはなるべく減らす。世界一の教科書を与える。日本のほとんどの教科書は薄すぎて説明が省略してあり、練習問題も少ないので、自己学習には適していない。さらに週4日は13:00から3コマ通しの17:30までPBLだが、17:30以降も質疑応答の時間として確保しており学生を縛るようになっている。

このような計画に対して、学生は、社会で実際に役立つ課題を取り上げること自体が魅力的であるとか、実践的な課題を取り上げることによって産業界で即戦力となれる能力が獲得できると思う、といった意見が多く、PBLを受けることを希望する学生が、3分の1程度はいる。また、これらの学生は、大学院はぜひ海外の大学に行きたい、あるいは他大学でも良い教育・研究環境のところへ進学したいという積極的学生が多い。

ところで、上記のような新しいプログラムの例として、アメリカのアントレプレナー教育を見ると、一番手間のかかる「将来のプログラム開発」に資金を投入して

いることに注目すべきである。振り返って日本の21世紀COE（センター・オブ・エクセレンス）構想では、すでに実績・定評があるものに資金を投入するとしており、これだけではかえって格差を増大させるばかりである。

必要とされる認定制度と教育評価

工学教育における認定制度と教育評価がなぜ必要かをさらに敷衍すると、①国際的に通用する教育の質的向上が焦眉の急であり、②そのためには教育の国際的相互承認と質的保証が重要であって、③専門職業の資格審査に不可欠であり、④学生の大学選択や、企業等での採用にさいして偏差値に代わる新しい目安となりうる、⑤大学の説明責任と政府・納税者を含む資金提供者の意思決定に役立つ、からである。

ここで、教育の質的向上とは、適切な学習・教育目標を設定、達成し、目標の見直しを含めて絶えず改善し、目標水準を高めることであり、単に教育環境や組織の質の向上だけでは不十分である。なお、教員の教育目標より学生の学習目標の方が重要なので、「学習・教育目標」と言っている。

また、教育の質的保証とは、上記の質的向上が確実になされ、かつ学習・教育目標を達成した学生のみを卒業させていることである。つまり、インプットでなくアウトプット（結果）を高めることである。

ここで認定制度について説明する。まず、機関認定と専門認定があり、大学の設立自由度が高い国では大学や学部の機関認定も重要である。機関認定は木村先生のご専門だが、大学設置が国により審査・承認される国ではその必要性が少ない。しかし、大学設置基準の緩和によりこれが今後重要になる。この場合、特に財政、全学的施設や設備面での審査が重要だ。教育改善や教育の質の保証には、専門認定の方が適している。

認定（accreditation）とは、ある基準あるいは水準に到達していることを公的に認めることであるが、詳細な定義は国により異なる。ヨーロッパでは質的保証と同意語的である。教育機関とは関係のない第三者の認定機関が質的保証をする。

最近の認定制度の国際的な動向は、第三者による評価で、自己評価と実地訪問による評価がセットになっており、公開された基準に基づく公正な評価でなければならない。一度取得したら生涯有効というわけではなく、有効期間がある。さらに学

習成果の評価も含んでおり、むしろこれを重視するのが最近の傾向である。最後に、改善の必要性である。ある時点だけの同等性だけでは不十分で、継続的改善が必要とされている。

教育の国際的水準を保つ相互認証とJABEE（日本技術者教育認定機構）の役割

教育の国際的相互認証の面では、アメリカ、イギリス、カナダ、アイルランド、オーストラリア、ニュージーランド、香港、南アが正会員のワシントン・アコードがある。これらの国では英語で教育が実施されているが、日本は非英語国として暫定会員の第1号であり、2005年に正式加盟を目指している。ドイツ、シンガポール、マレーシアも今年（2003年）、暫定会員となった。ワシントン協定では、同等な認定制度を通じて、教育の相互承認を行っているが、教育の実態を直視、透明化し相互刺激・啓発を行えば、より意義が高くなる。

このワシントン・アコード（協定）参加の理由としては、加盟国間での教育の相互認定、教育の国際化と世界水準の維持・向上、従来閉鎖的であった日本の教育界に世界への目を向けてもらうひとつの象徴的イベントであり、世界の教育実態を知っている人は非常に少数派であるという現実と、教育の国際的水準を保つために教育の国際的実態的把握が必要であるということなどである。なお、ワシントン協定自体も改善の余地があり、日本から積極的に発言することが望ましい。いずれにせよ、世界の実態を知ることが何よりも大切であると思っている。

JABEE（日本技術者教育認定機構）と高等教育機関、国、産業界、専門学協会との関係では、まず、技術者教育を行う大学が第三者認定機関であるJABEEに対し教育プログラムの認定申請を行う。JABEEはその審査作業を電気学会や機械学会といった90団体から構成される専門学協会に委託する。専門学協会は審査員を派遣して大学の審査を行い、審査結果をJABEEに伝える。JABEEは最終的に認定し、認定結果を大学に伝えるとともに、外部に公表する。審査員になるには、研修会に参加し、審査のオブザーバー経験を積みねばならない。59社の賛助会社からなる産業界・企業はJABEEや専門学協会に協力支援を行う代わりに、学生の就職先となる。また、JABEEには国も支援している。なお、ワシントン協定では、認定プログラムはさかのぼって同等とみなされる。また、技術士資格試験で一次試験が免除

される。

認定では、学習・教育目標・水準の設定とその達成度の評価、継続的改善が特に重要である。なお、認定基準は、Plan・Do・Check・Act・Improvementというマネジメントサイクルと同様に継続的改善に向けた構成になっている。

学習・教育目標の達成を証明する資料等では、例えば、筆記試験の場合、答案等は少なくとも合格最低クラスのもを全員分実地審査時に提示（コピー可）しなければならない。なお、デンマークなどでは公正を期すため、大学の期末試験は外部の採点委員が採点している。日本ではJABEEがこれに代わる機能を果たす。

未来の教育のために。求められる日本発の世界レベル教材

では、10～20年後の教育はどうなっているだろうか。

e-technologyの発展で英語ができれば世界一の講義が居ながらにして個人で専有できる。また、PBLとの併用によってJust-in-Education（Simultaneous Education）が可能となる。創造性教育、アントレプレナーシップ教育がますます重要になる。アントレプレナーシップ教育が創造性教育にも非常に適しているからである。さらに国際教育、国際競争がますます比重を増すだろう。

課題としては、教員、学生、社会、国の意識改革がまず重要である。次にPBLの推進を、まず学内から始めそれを大学間、国際間と広げていく必要がある。それから、自己学習可能な教科書が必要だ。これが日本には少ない。アメリカにはあって、しかも、マルチメディア教材に進化しつつある。また、マイクロソフトが教育ソフトの開発を進めているが、そうなってくると日本はますます太刀打ちできなくなるのではないかと危惧している。さらに、国、地域、教育機関ごとのシステム改革が必要だ。また、資金、人材、場所の確保も重要だ。

今までの話を総括すると、以下の通りである：

- ・教育改革の戦略的推進が必要である。
- ・特に萌芽的教育プログラムへの支援が必要であり、すでに実績のある教育に対する支援だけでは変化を与えるインパクトは少ない。
- ・高等教育に対する研究推進が大切である。
- ・質的保証の推進（JABEE等の確立）、目利きの養成が必要である。

- ・教育の国際化推進を図るべきである。
- ・国家的戦略を立てた上で、省庁を横断した教育国家基本計画を策定すべきである。

***** 補 論 *****

教育機関の経営と教育の質、高等教育予算

教育における経費は人件費が最大の要素だが、日本はティーチング・アシスタント含めても、教員の数アメリカに比べて少ない。一方、アメリカの有名大学の授業料は俗に1日2万円と言われるほど高い。日本も今後、良い教育をする大学の授業料は高いといわれるようになるかもしれない。国立大学も独立行政法人化に伴い学部によっては授業料値上げの方向のような印象も受ける。

コスト低減の対応策として、民間企業などをリタイヤした有能な技術者をうまく使うことも出てくる。60歳あるいは55歳で退職したエンジニアをボランティア的に活用することが考えられる。1,000万円の人が1名いるより、100万円の人が10名いる方が、教育においては効果的な場合がある。

国も、高等教育予算を大幅に増加すべきである。他の先進諸国に比べて、日本は高等教育に向けられる予算の比率が圧倒的に少ない。

JABEEの認知度

入学した学生にアンケートをとると私共の学科では10%近くがJABEEを聞いたことがあると言っている。また、JABEEの事務局に受験生の父兄から「東大は認定プログラムのリストにないが大丈夫か」と問い合わせがあった。国際的な相互承認が動き出せば状況は随分変わってくる。JABEEの認知度を高めていくためにも、産業界、受験界のご支援をお願いしたい。

日本の大学の過去との比較

学生の学習意欲に違いがある。昔は、大学生は一握りのエリートだったが、今では一般的。産業界からの基礎教育をやってくれとの要望で、理論中心の教育をした

ため、実態と乖離する傾向があった。また、最近学力不足というが、人の話を集中して座って聞いてもらえない「座力不足」という現象が見られる。なお、アメリカでは下位の大学は卒業率が50%以下しかない。これは学力不足による落第に加えて他の分野に進む学生の割合が高いことを示す。この場合じっと座っていただける力（座力）は15分ぐらいという話を、アメリカのある工学部長から聞いたことがある。私の大学でも30分もつ学生は3分の1ぐらいと経験的に感じている。また、進学率急増で意欲ある学生の比率が少なくなった。残念ながら、「悪貨が良貨を駆逐する」面はあると思う。評価するほうも下位層にどうしても採点が甘くなる。母集団の性質は重要な要素だ。

JABEEにおける教養教育とやる気

JABEEでは教養教育に語学も含めて250時間を要求している。しかしいまだに従来型の講義スタイルのところが多い。ただし、最近少しずつ改善されてきている。本来、PBL的なことは、文系の方がやりやすい。自己学習せざるを得ない環境に追い込むことが大切である。今の学生も素質はある。いかにやる気に火をつけるかという教える側のテクニックが重要だ。PBLもそのひとつ。私の研究室の研究会では「毎回、必ず1回以上発言する」という契約書を入室時に学生と取り交わしているが、そうすると約束を守ってくれる。

多様性の中での競争をいかにおおらかに謳えるか

アメリカの大学は学ぶ側のみならず教える側にとっても厳しい。週に5科目履修すれば良いところに、大学は6、7科目の授業を用意するため、授業にあぶれる先生が出てくる可能性がある。授業を聴く学生がいなくとも、企業等から研究費を集めてきて研究で食う道もあるが、これもなかなか難しい。従って、学生に自分の授業を履修してもらおうと先生も必死になる。スタンフォード大学の学生向けオリエンテーションを聴講する機会があったが、どのプレゼンも非常に魅力的で、私自身も授業を聴いてみたいと思う気にさせたほどだ。

単なる勤勉さからひらめきと論理と効率性へ

日本のこれまでの製造業は、国民性である勤勉さを強みにして、労働時間で稼いで競争力をつけてきた。液晶や半導体の開発現場でも、微妙な条件の違いで見つけた現象を、勤勉さを武器に追求して行って技術的にモノにしていった。これはある卓越したひらめきを機軸に、論理的プロセスによって検証し、結果を生み出すというものではない。今後、日本産業のサステナビリティ（持続可能性）は「適切な労働時間内に、いかに効率的に頭を使うか」という点にかかっている。

厳しい試験認定で企業の信頼を得る

JABEEでは原則出席点は認めない。厳しい審査なので、自信のある大学でないとJABEE認定を申請しにくい状況だ。JABEEでは審査の際のオブザーバーも認めているので、ご関心ある委員の方々はぜひ審査に立ち会っていただきたい。時間的制約で、産業界から技術者を審査員としては出しにくい状況がある。JABEEとしては、社会的影響力のある各界の方々の審査の立会いを歓迎したい。

JABEEのホームページ（www.jabee.org/）の中で、JABEEの認定を受けた大学の教育プログラムと自ら原子力分野でアメリカの技術士（Professional Engineer）資格を有している日立製作所の金井務会長のインタビュー記事が紹介されている。後者の中で金井会長は「JABEE認定卒でないと（企業は）採用しないようになる」とまで言われていることに注目されたい。

（2003年7月14日：第5回委員会）

2. 科学技術・知財マネジメントからみた わが国の大学の諸問題

科学ジャーナリスト・NPO21世紀構想研究会理事長 馬場 錬成 氏

大学と研究者は、明確な時代認識を持っているか

常日頃から考えていることは「大学と研究者は、明確な時代認識を持っているか」ということだ。時代認識とは何かを繰り返しいろいろな所で言っている。

産業史から見たとき、今どういう時代なのかを考えると、私の結論は「第三次産業革命である認識を持つべき」である。正確にはこれから50年経った2050年ごろに正確な位置づけがわかるのであろうが、それでは遅すぎる。今この時点がすでに産業革命に入っているのだ、というのが私の主張である。小学校・中学校で産業革命のことを習うが、知られている第一次産業革命は18世紀のイギリスで蒸気機関を推進エンジンとして100年かけて広まっていった。第二次産業革命は20世紀初頭に覇権国のアメリカで起こった。エジソンが大活躍した。学問的には量子理論が創設されて今日の電子技術工業へ結びついていった。このときの推進エンジンは石油・電気であった。

第三次（IT）産業革命 推進エンジン：それはTI（情報技術）である

今回の第三次（IT）産業革命の推進エンジンはIT（情報技術）である。

IT：コンピューター、半導体、インターネット、携帯電話、ソフト・ハード、情報そのもの……そういうもろもろを総称してITと呼んでいるわけだが、前2回の産業革命と著しく違う点は、①推進エンジンの進化が極めて速いこと（ムーアの法則：半導体に搭載されるトランジスタダイオードの数は1年半ごとに2倍になる経験則。インテルの創業者ゴードン・ムーアは、さらに10年ぐらいはこの経験則が当てはまると本日の日経紙面のインタビューで言っている）、②世界同時に広がる（これが大きな特長）、③成果があつという間に生活の隅々まで広がる（これも大きな特長）の3点である。

私はたびたび中国に行く。今月も2回行っているが、中国の社会実態を見ている

と、この第三次産業革命の様子が大変よく分かる。今、中国では携帯電話が2億1千万台ほど使われているが、中国で携帯電話が普及したのはこの3年ぐらいの間である。私が初めて中国に行ったのは4年前だが、その時から今日までの変革を見ると驚くほどである。産業革命の同時進行で、その成果が生活の隅々にまで広がっていく様子を実態として見てきた。

IT産業革命とは何か

IT産業革命とは何かというと、比較的短期間に技術革新が急速に進む、多くの産業技術が標準化して世界中に広がる。この産業技術の標準化で日本の優れた工作機械・金型技術が大いに貢献した。例えて言うならば日本の30~40年の経験を持つ熟練金型職人を何百万人アジアの後発国に輸出したのと同じ効果である。それがものづくりに寄与した。それから、半導体などの技能が技術化されていった。技能は人間の身につくもので本来一代限りであるが、技術化することで標準化されていく。生産性が爆発的にアップするというのも、1割、2割アップというのは昔の話で、今では生産性の向上が従来の10倍、100倍のペースで行われている現場が数々出ている。産業技術がインバランス（不均衡）になる。これはIT技術が突出してadvantageになっており、その他の産業技術が後からついていくというものだが、中国の社会実態を見るとまさにそういう結果になっている。

今の中国ではTVの普及率が1家庭1.2台位である。都市部では一家に2台TVがあるのが普通である。洗濯機や冷蔵庫はほとんどの家庭に普及している。電子技術の成果はあっという間に広がっている。これは農村部に行っても同じ。少数民族のところに行っても、パラボラアンテナを設置して20チャンネルのTVを見ている。

しかし生活インフラはほとんど昔のままです。下水道は整備されていない。台所には電気炊飯器があるが、トイレは板を二枚渡しただけという状態である。あるいは交通機関が馬と徒歩だけの所でも、オーディオ・ビデオ装置は大体揃っていて、コンパクトディスクが山積みされているというように生活実態でも不均衡がある。産業技術も同様である。その結果社会も価値観も変わるし、文化も文明も変わる世の中で、我々は極めて動きの激しい社会に生きている。

激動する世界の産業構造

日本は極めて安定した成熟社会になっており、産業技術の現場ではグローバルな競争の中で日本の産業界は大変努力して、競争力を勝ち取るために邁進しているが、一般社会・国民はこうした急速に変転する産業技術・変革する社会を実感としてはなかなか感じ取ることができない。従って、今第三次産業革命が起きているという実感も極めて希薄ではないかというのが私の感想だ。

IT（第三次）産業革命による急激な技術革新が発生している。産業競争力を生み出す源泉が変質してきている。いいモノを安く大量に世界中に供給するという従来型は、中国がやってくれている。どうするかということが日本の大きな課題である。

中国に移転して空洞化している技術・産業分野で、日本がいかにして新しく産業を興してゆくかの鍵に、第四次産業の発生と興隆がある。第四次産業とは、大学・研究機関から発生する産業のことをいうわけだ。

アメリカの知財戦略と日本の「知財立国」

80年代からアメリカはプロ・パテント政策を始めた。ヤングレポート・バイドール法・CAFC（いわゆる特許裁判所）を創設して守りを固めた。国際的にはトリプス協定、アメリカ国内の制度整備としてITC（国際貿易委員会）これはアメリカ独特の制度で行政・司法の両方の機能を兼ね備えた組織であって、アメリカの国益に沿うような判断を示す場所といわれている。（注：バイドール法：連邦政府の支援による大学での研究および開発から生じた発明の権利を大学に帰属させることを定めた法律）

経済スパイ法が96年に施行されて、理化学研究所の研究者がこの経済スパイ法の適用を受け起訴され、在米の研究者が逮捕された。2002年にはハーバードからテキサスに移るポスト・ドクトラルの日本人女性研究者がこの法律で逮捕されている。これは特許や意匠、著作権のように、法的な要件で保護されている知的財産だけではなくて、例えば研究成果物、研究途中で生まれた知的財産を保護するために作られた法律でもあると私は見ている。つまり知的財産の枠を広げたことがいえると思う。

世界の特許の動向、アメリカの戦略

世界の特許の動向、アメリカの戦略をここで見てみると、アメリカの特許出願が異常な伸びを示している。91年から99年までで41万件から259万件となんと6倍以上にもなっている。90年代後半から急激に特に外国への出願件数を増やしている。

アメリカは技術貿易で大幅な黒字。日本の輸出による利益相当額を稼ぎ出す

技術貿易の収支を見てみる。技術貿易とは特許・技術を使わせてもらった時はロイヤリティという金を支払う、相手国企業が使った場合は貰うわけだ。アメリカは90年代から膨大な黒字を積み上げている。日本は逆に2002年度から一応黒字に転じたが、額は微々たるものでしかもアジア諸国からが多い。アジア諸国に移転していった自社工場等からのノウハウ料がかなり含まれていると思う。アメリカは大幅な技術収支の黒字を得ているが、その額は統計では2000年で約2兆3千億円である。もちろんロイヤリティ収入には技術を生み出す開発費や管理費はかかるが、いったん確立されると貸家の家賃と同じように寝ていても入ってくるので、これを真水の純益と考えてみると、5%の利益率として46兆円売り上げないと2.3兆円の利益は出ない。日本の輸出額は50兆円内外であるので、日本がモノを作って製品として海外に出しているのと同じぐらいの利益を、アメリカは知的財産が生み出す技術ロイヤリティとして居ながらにして得ているということがいえる。

IT革命は日本の危機かチャンスか？ 日本は、世界の何になる？ 試作品工場？

私は結論から言うとチャンスと思っている。自然科学のノーベル賞受賞者数、米：207人、英：70人、日本：9人が示すように、アメリカは世界の頭脳センターとして知的基盤が非常に厚い。日本も近年ノーベル賞受賞者が増えてきたので、知的基盤としてはかなり厚いモノを持っていると信じている。昨日中国の産業界の方が、日本の中小企業と技術アライアンスをしたいという希望を持って来日してきた。私は技術力を持っている数社の中小企業の社長と引き合わせたが、中国の方が一様に感心するのは、「日本企業はすごい技術を持っている。我々の全く知らない所でこのような技術が発明されかつ産業化されていくことは驚きだ」ということであった。日本はそういう力を持っている。中国は世界の工場になったことは間違いない。し

かし多くの工業製品で製造トップシェアになっているが、実体は欧米特に日本の企業が中国に大挙して行って、中国のさまざまなメリットを生かしてモノを作り、中国発として世界に供給している。

では、日本は世界の何になるのか？ もしかしたら試作品工場か？ これは別に揶揄した言い方ではなくて、研究開発をして試作品まで作ったら量産品は他の国でということでも別に構わないのである。日本にとって何が問題かというのは、よく間違っ理解されるのだが、中国で中国人が頑張っ良いモノを作ることが日本にとって問題なのではない。そんなことは産業技術の視点から見ると、水が高い所から低い所に流れていくように必ず技術は流れていくので必然の事である。

日本にとり問題なのは、この産業革命で技術革新が進み、標準化されて世界中に広まった時に、日本の技術力で日本がどのような役割を果たすべきか、新しい技術革新を日本はどのようにして興すべきか、が問題なのであって、中国が問題なのではないということだ。

アメリカから20年遅れで始まった日本の知財立国

日米のプロ・パテント政策を比較してみると、アメリカは明確に80年代から始まっている。産学官連携サミットが1週間ほど前に日本で開かれ、アメリカから産学の代表者が来日し報告をしていったが、アメリカでは70年代の後半からプロ・パテントの意識が高まっていたということが覗える。80年のバイ・ドール法の施行からプロ・パテント政策が本格的になったことは事実である。これに比べて、日本は20年遅れで始まった。産業技術はアメリカの時代は旧来型の技術であった。今の日本のIT産業革命時代は、旧来の技術でないIT産業革命の中で起きた新しい技術革新の中でプロ・パテント政策が始まっている。スピードはアメリカの20年前を1とすると、今は10ぐらいではないか。これは単に10倍ということではなく、定量的な比較はなかなか難しいが感覚的にはそれぐらいの差があるということだ。知的財産の創出母体は、アメリカの時代は企業とあるが、バイ・ドール法が成立・施行されたということは、大学・研究所からもかなりの知的財産が創出されていたということである。日本のプロ・パテント政策は大学・優れたベンチャーを出願母体にしないといけないということを行っている。

日本は出願大国だが、特許大国ではない

日本は特許を大量に出願するが、その後特許を取らないで放置しておく数が多い。これは、2001年の統計を見ても日本が44万件出願してアメリカは30万件。特許として成立した数は日本13万件に対しアメリカは16万件成立とアメリカの方が多い。生きている特許の数を見ても日本が101万件に対してアメリカ124万件とアメリカの方が多い。日本は特許大国などと言っているのも、特許庁のPRのためのスローガンに過ぎない。実態はアメリカの方が強い。特許に関する限り、アメリカ特許・商標庁で取った特許がいわば世界で通用するブランドである。その次がヨーロッパ特許庁。日本の特許庁で取った特許ははっきり言って二級品である。このように私は声を荒げて言っているので、昔は特許庁の審議会に全部顔を出していたが、そのせいか2年前から特許庁の審議会から締め出されたようだ。

日本の知財現場の問題点

日本の知財現場の問題点であるが、大学はアンチパテントで特許より論文重視ではないか。しかし、この点は近年急速に変わってきている。企業は件数重視で経営の柱にしていない。これは多くの企業がそうであると言っているのであって、もちろん日本でも世界に通用するエクセレント・カンパニーはそうではない。日本国全体の産業界としてはまだいまひとつである。それから特許庁は審査が遅い。これは明々白々である。特許はまず米・欧で成立しその後日本で成立する。日本の有力企業知財本部の方々に言わせると、米国・欧州の特許庁で取った特許明細書を日本の特許庁に持ち込んで「外国が認めているので、早く日本でも認めてください。あなた方は審査しないで結構です」という方が良いのではないかという話だ。

それから、裁判所の3点セットの問題がある。まず、判事は技術が分からない。高校の時にすでに理系の科目は捨てている。だからゲノムであろうとITであろうと何がなんだか分からないというバックグラウンドがある。次に判決が遅い。これは事実であるが。最近東京地裁の知財関係の一審判決は極めて早くなった。裁判官によって、1年あるいは1年以内の判決も出ている。賠償額が小さい。アメリカに比べると2桁ぐらい小さいので懲罰的意味があまりない。極めて公平であるが、それが本当に良いのか悪いのか分からない。

法曹人材があまりに貧困だ

法曹人材があまりに貧困である。日本は弁護士が2万人。そのうち知的財産・弁理士登録をしている先生方は数百人しかいない。日本の昨年（2002年）の司法試験合格者は約1,200人。中国は弁護士数が13万人で昨年の司法試験合格者は2万4千人である。アメリカは弁護士数が94万人で昨年の司法試験合格者は4万7千人。このように日本、中国、アメリカを比較しても日本は極めて貧困である。例えば最近東京都でも常勤の弁護士を2～3名雇用したと聞いている。日本では自治体に常勤する弁護士が一人もいないというのが通例であるが、国際的にはそれでは通用しない。一流企業、大企業の中でも、顧問弁護士は大勢いるが、社内に常勤の弁護士がいるところはほとんどない。法制度にかかわることでは企業に常勤の弁護士がいるべきである。アメリカの大企業では、社内に弁護士資格を持った人が必ずいるわけだ。

2002年から始まった日本の「知財立国」

日本の知財立国は2002年から始まった。2月4日の小泉首相施政方針演説で初めて「知財立国」という言葉が出てきた。内閣制度始まって以来、特許という言葉が施政方針演説に出たのは初めてであると当時は特許庁も喜んでいたが、そのうちに改革を迫られて段々後ろ向きになってきている。知財戦略会議ができて、02年7月に知的財産戦略大綱ができています。首相官邸のHPから大綱の内容はダウンロードできるので見た方もいるだろう。

基本法が02年の11月に成立した。小泉首相は03年1月の施政方針演説でも再び知財立国に触れている。3月には首相自らが本部長となって内閣官房で知的財産戦略本部が発足した。首相官邸で5回にわたり知的財産戦略本部の会合が、全閣僚に民間委員10名を加えて開催された。それを踏まえて7月に知財推進計画を策定し発表した。

私は、官邸の大会議室で開かれた、知財推進計画を決めた5回の知的財産戦略本部の会合とその前年の知的財産戦略会議の様子を共に傍聴していたが、小泉首相はかなり関心のある様子を見せていた。総合科学技術会議では総理は居眠りしていると聞いていたが、知財戦略会議ではその様子はなかった。官房長官仕切りのこれら

の会議の感想を率直に言うと、問題なのは首相や官房長官ではない。例えば総務大臣、法務大臣、財務大臣そういった方々の姿勢が、官僚が書いてきた作文棒読みで、その原稿内容も我々から見ると極めて守旧派的な、組織防衛的な発想からきているものだった。やや改革的かなと思われるものの中にも、極めて玉虫色に表現したと思われるものもあった。それら原稿をただ棒読みする閣僚は、会議の中では浮いている印象であった。民間委員はもちろん日弁連、弁理士会、大学人、企業人と専門家であって自分の意見を明確に持っており、極めて良い意見を出していた。遅れているのは政府・行政機関と後述するが法律学者であって、彼らが改革をブロックしようとしているように見えた。

2003年7月8日：知的財産推進計画で一挙に知財立国へ

2003年7月8日に知的財産推進計画が発表された。知的財産の創出のためには大学・企業・企業研究開発機関などが、ルールの明確化・体制機能の強化を行うことが重要だ。大学には知的財産本部の設置が決まった。大学の諸問題でも触れるが、文部科学省の指導により、知的財産本部が大学に作られたが、いろいろと聞いてみると組織を作って終わりの箱モノ思想に陥っていないか、国立大学の場合は金太郎飴のように横の連絡で同じことを言っているに過ぎないように見える。経済産業省が言っているTLO（技術移転機関）支援、民間人材の活用で一挙に知財立国にということになっている。

特許審査迅速化法（仮称）の制定

特許審査迅速化法の制定について。信じ難いことであるが、現在特許庁に未審査で滞留している案件が50万件ある。これを特許審査迅速化法（仮称）というこれまた信じ難い名称の法律で縛りをかけて、処理を迅速化させる法律が04年の通常国会に法案が提出されて成立する予定である。具体的には外部人材の活用による任期つき審査官の大幅増員、審査補助職員の活用、先行技術調査の外部発注によって世界最高レベルの審査を目指す総合的対策を今進めているが、特許庁の大反対運動・ロビー活動には目に余るものがある。産業界、大学知識人もそういった動きには敏感に反応すべきであるというのが私の主張である。

知的財産高等裁判所の創設

もうひとつの柱が「知的財産高等裁判所」の創設である。これは03年の通常国会において、東京高等裁判所に機能的に知的財産高等裁判所と同じようなものがすでにできている。

しかしこれでは外からは見えないし国民もよく分からない。それを知的財産高等裁判所として独立した機関として表に出し、日本で9番目の高等裁判所を作れというのが産業界全体の要望である。判決があちこちでばらばらに出されては困るので、知財高裁で統一性を出してもらいたい。

それから専門性の向上である。知財判事と言われるような理工系の学問をバックグラウンドに持ったような判事を日本もぜひ創るべきだというものである。さらに、アジア等の諸外国に対しても、日本が知的財産高等裁判所を創設したというだけで、知財重視の国であるとみられる。このことはニセモノ・模造品に対しても防止効果が見込まれるわけで、産業界は極めて熱望している。

早くも出てきた抵抗勢力。しかし、時代の流れ（知財重視）には逆行不可

これに対してどういう動きが出てきたかという、抵抗勢力である。抵抗勢力の御三家とは、司法・最高裁、行政、法律学者である。国益を考えないで自分たちの権益だけを考えているのが特許庁、総務省、法務省、財務省、法律学者の特に知財関係の学者、それに裁判官である。彼らには許しがたいものがある。

これからは理工系の研究者・学者と法学者が激突して、土俵上で堂々と戦って押し出すのが本来の姿であって、逆行するような守旧派は時代の流れには到底抵抗できないわけだが、改革が一層遅れるだけなので、国民の総意の下に新しい制度を作りたい。特許審査迅速化法も知的財産高等裁判所の方もどうしても司法提案・政府提案ができない場合には、議員立法でやるべきであるとして、我々は政治家に働きかけている。

日本経団連も改革推進派であるし、日本知的財産協会という日本企業1千社の集まりももちろん推進派である。司法・行政のロビー活動にはものすごいものがあり、最高裁などは局長自らがあちこちに行って、知財高裁などは不要である、東京高裁にあるから良いのだと言っている。マイナーなデメリットをことさらにあげつらっ

て反対をしている。

我々もこれに負けないように頑張らないといけない。

激動する世界の産業構造

産業競争力を生み出す源泉の変質⇒中国の台頭（99年から）⇒日本の産業現場の空洞化⇒四次産業の発生と興隆（四次産業：大学・研究機関から発生する産業）

産学連携がなぜ必要になったのかそれを明確に認識する必要がある。

- ① 情報、技術、資本がインターネットを介して世界中を瞬時に駆け巡る時代になった。
- ② IT（情報技術）ツールの利用で、もの作りが標準化されてきた。
- ③ 生産効率が飛躍的に上がり、質的に差がなくなってきた。

こういうことが、現に起きている。この動きはますます進行を早めているように私には思える。その結果日本の産業現場では何が求められるようになったかと言うと、

- ④ 学問に十分に裏付けられた技術、理論限界を求める技術が要求されるようになった。

これが必然的に従来産業技術・応用研究に偏向していた日本企業の研究開発現場が、学問的に追求している大学あるいは研究機関の研究現場と必然的に近づいてゆく、あるいは結びついていくようになる時代になっている。これが、

- ⑤ 産業技術が高度化・複合化・システム化してきた。

ということである。

産学連携は時代の要請から出た必然的な状況だ（産業界、国家、社会のニーズ）

それがニーズの方から考えてゆくと、産業界のニーズは産業技術のさらに高度専門化が要求されている。国家のニーズとしては、産業競争力を確保しないと先進工業国として維持できない。単なるモノづくりは中国にお任せという時代になった時に、日本は一体何をするのかという問題がある。社会のニーズは今までの生活環境・社会的インフラよりもより快適で利便性がある生活をさらに求めていく、あるいは環境に優しい社会の実現を求めていくようになる。

こういう3つのニーズを元に生まれたのが産学連携であるとするのが私の考えだ。

アメリカにおける産学連携のインパクト

アメリカにおける産学連携のインパクトを見ると、2000年だけで350くらいの新製品ができています。それから450社以上のベンチャーが起業しています。経済効果は7兆2千億円ある。雇用創出が43万人。成長してゆくライセンス件数と収入。これらは主として大学・研究機関・起業家のライセンスに対するロイヤリティ収入である。ベンチャー支援が極めて重要視されていて、支援する企業の54%がベンチャーである。それから知財ファクトリーとしての大学の役割・ミッションが極めて明確である。以上がアメリカにおける産学連携のインパクトである。

産学連携とは、企業が大学の研究資源を活用することだ

いろいろな形で産学連携とはどういうことかを申し上げたい。

企業から見ると、産学連携とは大学の研究資源を利用することだ。大学の研究現場が企業の研究所であると位置づけることもひとつの考え方である。そうすると、研究費は国費から出ていると考えればよい。ただし、企業が実用化し成果が出た場合は、ロイヤリティ収益として企業が大学に還元してやれば良い。そのサイクルをうまく回すと産学連携のひとつのモデルが出来上がる。その成功のカギを握るのは企業と大学との情報交換である。日本のエクセレント・カンパニーはだいたい欧米の大学に目が向いていて、日本の大学に投資するより欧米の大学に投資する方が多い。国内にも良い研究基盤があるので、これに投資して育ててゆく、あるいはお互いに切磋琢磨することを進めなければならない。

半導体に見る産学連携（西義雄スタンフォード大学教授の講演より）

企業は研究開発資金、人材の面から、基礎研究ができなくなってきたと西教授は語る。例えばフィリップスはIMEC（Interuniversity Micro Electronics Center）と連携し、ほとんど半導体の基礎研究をIMECに依存している。また、IBMはNY州立大のALBANY校にやはり依存している。このように研究資金・人材の面から大企業においても基礎研究のアウトソースが行われている。IMECなどは半導体が

非常に強い研究現場であるが、日本の大手半導体メーカーもIMECと相当連携している様子がIMECのHPなどから覗える。

研究開発から実用化にいたる過程、この道筋が変革してきたというのが西教授の主張である。今までは研究開発から実用化はリニアモデルとして描くことができたが、これからは、連結・組み合わせモデルになってゆく。つまりベンチャー企業、大学の研究現場、企業の研究開発現場あるいは半官半民の研究機関、これらのいくつかのグループが寄り集まって連結してお互いに良い所取りをしながら組み合わせるような道筋に変革してきたというものである。

企業にとって小さな「R」（研究）をどうするか

企業にとって小さな「R」をどうするかという問題がある。

企業の投資はきわめて大きくなってきた。開発（D）費用の相対的増加の中で小さなR（研究）の要望にどのように対処すべきか。これは、大学・研究機関に求める、あるいは異業種の企業に求めるという時代になってきている。状況の変化に対応した産学連携の研究開発モデルが必要である。

産学連携での注意点

西教授の主張は、私が取材等で日ごろ感じているところと共通する点が多かった。

産学連携での注意点

産業界から、①大学の研究室は、国の研究投資によって支えられている研究現場であるのでそれを利用しない手はない。企業側からことさらに声を出して言う必要はないが、考え方としてはそれで構わない。②しかし、大学の研究室は企業の下請けではない。学問的な研究価値がなければ研究者は魅力を感じない。これは多くの大学人から聞くことだ。

大学としては未来永劫学問の自由・自主独立が確保されないと大学の機能がなくなると考えている。従って産学連携であろうと学問の自由・自主独立という本来の姿は何も変わらない。産業界に、大学の研究室を企業の下請けとして利用してやるという態度があれば、それは大学人からも嫌われうまいかない。

一方、大学側に言わせると、今は基礎研究の成果がすぐに実用化につながる時代になっている。昔は基礎研究、応用研究という言い方をしたが、最近ではIT関係やゲノム関係、バイオテクノロジーなどは基礎も応用もないわけで、基礎研究で出た成果が即実用化という時代になっている。だから、研究者も学問の成果をすぐに実用化、起業化する視点、努力が必要であって、それが社会貢献に結びつく。これは、決して学問の企業化・産業化ではないわけであって、社会貢献というものを考えれば当然の帰結である。

四次産業の実例

ここで、産学連携が成功した実例として、東大、東北大、阪大の3つのケースを挙げたい。

東大先端研から飛び立った酸化チタン光触媒技術：渡部俊也・藤嶋昭教授

東大先端研から飛び立った酸化チタン光触媒技術。原理は酸化チタンの光触媒効果によって水を酸素と水素に分解するという画期的なもの。本田先生と藤嶋先生が発見したのは67年であった。本田・藤嶋効果はノーベル賞にも値するもので、渡部先生と合わせて3人による受賞が我々の夢である。当時は卓上の実験装置では効果を確認できたが、産業界が応用できるだけの大量の酸素・水素を取り出すことができなかった。22年後の89年になって、東大のポスト・ドクトラルの学生が、東大のトイレは汚くて臭い、これを綺麗にする方法を考えたいとのテーマで研究に取り組んだ。いろいろやっているうちに酸化チタンの光触媒効果があることがわかった。

これを何とか応用できないか、と思ったところ、同僚の研究者が「TOTOがやっているはずだから、参入しても今更遅いよ」などというので、とりあえずTOTOの研究所に行った。すると、TOTOの渡部俊也研究員が出てきて「面白いから一緒にやりましょう」ということになった。こうしてTOTOと東大の研究者による共同研究が始まった。

95年に酸化チタン光触媒の抗菌性を利用する、バクテリアを排除する画期的なタイル（黄ばんだ便器にならず、バクテリア分解が抑えられるので臭いもしない）を開発し、世界中に基本特許60件を出願した。その後に酸化チタンの親水性も発見し、

ガラスの薄膜にすると水滴がつかない。ビルの外壁に使うガラス窓に使うと掃除の必要がなくなる。あるいは自動車のサイドミラー等に使うと雨滴がついたとたんに広がるので見にくくならない。そういうものに応用されている。そういう中で、東大側はTOTOの研究所にいた渡部俊也氏を東大に教授として招聘した。渡部教授は学問のみならず非常に社会性に富んだ方で、教授に赴任するや否や直ちに東大TLOを立ち上げ、また自らベンチャー企業も創業し、大いに刺激を与えた。

東北大学から世界トップの半導体製造技術を。インテルを蘇らせた大見忠弘教授
大見忠弘東北大教授には、「インテルを蘇らせた男」というタイトルを私が付けた。あちこちで言う時には馬場が付けた名前だといってくださいと冗談で言っている。インテルが潰れかかっている時に、ちょうど大見先生は東北大学で半導体の総合技術「スーパークリーンルーム」を実現し内外で発表するとともに、特許を大量に（1,500件）取得していた。当時は80年代後半であって、日本企業は「ジャパン・アズ・ナンバーワン」という褒め言葉にすっかり舞い上がっていたころだ。大見教授が開発した総合技術に目もくれなかった。日本企業が大挙して仙台に見学に行くが、「産業界ではオーバースペックだから大学の先生のお遊びですね」という顔で皆帰ってしまう。

ただインテルだけが11人の技術者が来て、「これは本物だ、インテルは導入しよう」と言うので、大見先生はアメリカのインテル本社に招聘され、1週間レクチャーをする。「私の技術を丸呑みするなら教えるが、つまみ食いなら教えない」というのが大見教授の主張で、インテルはこれを丸呑みしてすべての技術を取り入れた。

インテルはこれを機に、PCのメインメモリーの覇者になるわけである。大見教授が2002年に東北大を定年退官するときに、当時の阿部総長が、大見先生を東北大から失いたくないので、客員教授として残ってくれと頼んだ。大見先生は、企業から金を集めて自分の好きな研究棟をつくりたいといった。総長の裁量で空いていた土地を使い、6階建ての素晴らしい研究棟ができた。

ローム、オムロン、熊谷組、セイコーエプソン、アドバンテスト、シャープ、太平洋セメント、ステラケミファなど全部で11社の企業から125億円集めたが、日本の半導体のメジャーな企業は一社も入っていない。

11社が大見教授の思想・研究方針に共鳴して資金を拠出した。目標は半導体の設計日数を現在の40分の1、コストを10分の1にする。デジタルTVの30インチ画面を20万円以下で出す、と公表している。一昨日内閣府の審議会で大見先生に出会ったが、目標に対して順調に研究開発は進行しているようである。

①産業技術に学問を導入し、理論限界を実用化に結びつける。

②製造工程、設備、製品売れ筋まで企業に徹底して教え込まないと、産学連携は成功しない。

という大見語録が残っている。そういう発想で実行している。

血管を作り出す因子（HGF）の遺伝子治療の開発

大阪大学の森下竜一教授は、先に紹介した官邸に設置された知的財産戦略本部の民間委員の一人である。2002年9月に大学発で東証マザーズに初めて上場した、(株)アンジェスMGであり、森下教授はマスコミの注目を集めた。HGFという血管を作り出す遺伝子因子を森下教授が発見して、いわゆる遺伝子治療に応用したいとして、大阪の数ある製薬会社を訪ねたが、企業は押しなべてリスクがあるからとして提携しなかった。そこで仕方なく自分でやり始めた。アンジェスMGが上場して資金も集まり、開発に集中できる体制になってから、最初は背を向けた多くの製薬会社が提携を求めて日参するようになった。森下教授は、産業界は自らリスクを取ろうとしない。誰かが良いことをすると後発でやってくる傾向がある、と述べている。

つい先週上海に行ったときに、携帯電話用振動モーターの世界シェアの7割を保持している日本のベンチャー企業S技研のS社長から、こんな話を聞いた。日本を代表する大手企業に携帯用振動モーターを納めるにあたり、製造ライン見学の要請があり、それに応じた。同社に毎月数十万個の納品をしていたが、しばらくたって、市中で携帯用振動モーター不良品発見のクレームがあったがどうも自社製品ではない。調べてみると、納入先の当該大手企業が、製品名までほぼ同じ名前をつけ携帯用振動モーターをこっそり製造していた。しかも、S技研製のモーターと混ぜて販売していたというものであった。将来はS技研の商売を全部取ってしまう発想であったようだ。S社長は直ちにその会社に乗り込んで抗議を申し入れ、同社は携帯用振動モーター事業から撤退した。ベンチャーはこのようなことを公表すると、巨大企

業からどういう報復をされるか分からないという恐怖感から、S社長も経緯をいまだに公表できないでいる。日本企業にもまだそんなあつと驚くところがあることを思い出す。

大学の知的財産本部は、本当に機能するのか

大学の知財本部は本当に機能しているのか？ 組織を作って終わりという箱モノ思想に陥っていないか？ これらは、私がというより、大学の先生方がそういう危惧を持たれているようである。

国立大学が横並び金太郎飴になっていないか？

先般、文部科学省が、知的財産本部を創った大学TOP30に、年間平均5千万円から8千万円の補助金を出すことにしたが、そのとき国立大学が出してきた書類を見ると、すべて金太郎飴のように同じ内容であったという。各国立大学の事務方・研究者が横で連絡を取り合って、こういうふうに書いたら良いのではないかとしたことを連想させた。

その点、私学はどうかと見ると、今度はこれが良い意味でのばらばらであってそれぞれの特長が出ている。特許の出願数やベンチャー企業の創業数だけを、目標に挙げていた大学が多いように感じた。そんな数字は何の役にも立たない。出願しても権利化されないあるいは実施されなければ何にもならない。過激な表現をするが、特許などは誰でも取れる。そういうものだ。しかし、真に役に立つ特許を取得するのはきわめて難しい。特許を取って額縁に入れて飾っておくだけでも毎年登録料を取られる。100件特許を取っても、1つも活用（実施）されないと何にもならないことを忘れてはならない。1件しか特許を取らなかったが、それが基本特許であって多くのロイヤリティを稼いだ、それが優れた特許である。どうも一部の大学人はその辺のところを間違っ理解しているように思われてならない。

大学の特許は件数ではなく社会貢献度である

繰り返しになるが、大学の特許は件数ではなく社会貢献度である。「論文より特許」とは何も論文をないがしろにして特許を取れということではない。物事の単なる順番を示しているにすぎない。論文を書くより先に特許を出さないと新規性を失

うという意味である。

具体的な特許評価手法を、国の機関がやるのかどうかは分からないが、現実に提示する必要があると思う。こういう文化が定着するまではそういうものが必要である。

単純な特許出願数や特許取得数ではなく、社会に貢献を示す指標（例えば、実施許諾件数や実施許諾料など）を考慮したものが欲しいと思う。

日米の大学・企業の違い：（西義雄スタンフォード大学教授の講演などから）

日本の企業は学生を素材として受け入れるので、既存の企業文化にとけこめる人が採用される。それに対して、アメリカ企業は学生のスキルと仕事がマッチしていることが求められ、即戦力として期待され個性を持っていることが期待される。外資系の企業に聞くとよく分かる。また、これはスタンフォード大学の西教授の表現だが、アメリカの大学は学生を選ぶ時に、一般的な良い成績以外に何か優れている点を求めるということだ。

初等教育こそ問題ではないのか

さて、初等教育こそ問題の根源であるというのが私の最も言いたいことだ。文部科学省の学校給食・衛生管理に関する委員を7～8年務め、小中学校に行くことがあったが、以下はそのときの感想である。

学校現場の貧困な施設と人材

学校の施設は最低。最低限の建物と設備に見える。机・イスも今ではどこの家でも使わないような簡素で粗末なものである。最低限の面積でどこに行っても教室の大きさは同じ。トイレに至ってはいまだに和式。この点は霞ヶ関の中央官庁も似た点がある。外国人には恥かしくて見せられない。

ノーベル賞フォーラムの事務局を長年やっていたが、受賞者である外国人のゲストを地方の学校に連れて行くときに、トイレで大変困り、ゲストの奥さんを近所の民家に連れて行ったことがある。冷暖房も不十分。電話線は校長室と、職員室と事務室の3本しかない。教職員の設備は物置のような所に設置されている。現代のオ

フィスから見るとまことに旧態依然である。おそらく学校は明治以来変わっていないのではないか。これではいい人材など集まらない。

また、小学校では7～8割が女性教師であるが、このように女性に偏在しているのはいいことか。せめて男女半々にして欲しいと思う。

本日は、女性の委員の方もおられるようだが、私の独断と偏見であえて申すと、小学校の教師には女性は向いていないのではないかと思う。公的にはこんなことは言えないが、子どもの理科嫌いを増やしているのも、実は女性教師が多いからではないかと疑ってしまう。

私は、ボランティア活動を通じて小学校の先生方の本音の会話に触れることがあるのだが、あるとき、「私、5年生の理科大嫌い」「私もそう」という女性の先生の会話を漏れ聞いたことがあった。理科が大嫌いな先生に教わって、子どもが理科を好きになるはずがない。

ある文部大臣に、「理科嫌いの子どもをなくすにはどうすればよいか」と尋ねられ、「教師の男女比率を5対5にすることです」とお答えしたら、先生が「俺もそう思う」と仰ったことがある。大臣がそんなことを言うと天下がひっくり返るので「君、マスコミ人としてこのことを大いに言ってくれ給え」と頼まれたことがある。

次世代を背負う子どもたちを、ないがしろにしていないか？ 実にないがしろにしているというのが私の考えである。また、大学教育の問題の根源は、まさに初等教育から発生しているというのも私の主張である。

学校給食現場で見た現状の貧困

学校給食現場で見た現状の貧困についてお話しする。まず、姫路市でみた乞食給食の現場というのは、聞き取り調査のために姫路市の小学校に行ったとき、給食の時間になると子どもが両手の掌を上に入れてサランラップを載せ、ちょうど乞食が残飯を貰うような格好で米飯を貰っていた。他の子どもたちは空の弁当箱やいろいろな食器で貰っている。「あの乞食みたいなのは何だ」と聞くと、「食器を忘れた子どもだ」という。「給食なのに食器もないのか」と尋ねると、「米飯給食のときは自宅から食器を持参することになっている」との回答。「何でそんなことをする」とさらに聞くと、最初はなかなか言おうとしない。さらに厳しく追及すると、「食器

にご飯粒がついて洗うのが面倒だから、家庭から容器を持参させている。持ってきた食器は自宅に持って帰る」というものだ。理由を聞くと「給食現場の人数が足りない、労働強化に繋がる」と労使の交渉の中で決まってゆくわけだ。

「保護者がよく文句を言わないな」と聞くと、保護者はこれが当たり前だと思って受け入れているようだ。この点は私も厳しく指摘したので、もう直っていると思う。

次に、学校給食会という天下り組織がある。学校の先生の天下りもあるが、地方の行政職の役人の天下り組織になっていることが多い。私は何も天下りが全部悪いというわけではないが、組織としての学校給食会が機能していないのだ。栄養のある、安全な給食を育ち盛りの子どもに提供するという本来の機能を果たしていない。なぜなら、給食についてのきちんとした理念を持っている人が行っていないからだ。栄養管理、衛生管理の理解不足。栄養職員・養護教員という専門の職員がいるが、学校社会は教諭の資格がないと相手にされないヒエラルキー社会である。せっかく専門職の職員がいても大事にされず、うまく機能していない。食中毒を出したくないからすぐ外注しようという。弁当を作るのが面倒だから、給食をやめないでくれというのが父母の声だが、そのしわ寄せはすべて子どもにくる。食中毒を出したくないから外注するわけだが、もし食中毒を出したら、どんなに外注していようがいまいが、被害者は児童生徒、現場は学校だ。そんな時に「業者が作った給食だから学校は責任がない」などと言えるはずがない。そんなことすら分からないのだ。

そんな、学校給食現場から見た初等教育の問題を通して考えると、そういった初等教育における問題が大学教育にも影響を与えているのが分かっていただけと思う。

臨教審で石井威望教授が答申に載せた「インテリジェントスクール」進展せず
特に田舎ではお粗末な学校がまかり通っている。その一方、校門を出ると立派に
整備された農道、公民館、(車が通らない道に)信号機、特別養護老人ホーム。先
の短い老人には金を出すが、未来を背負って立つ子どもに金を出さない構図がある。

初等教育の人材は実に悲惨だ。小学校教員の女性比率が高く、教えるほうも理科
嫌いがいれば子どもの理科離れが進む。一部女性教員の勤務実態はパートで午後4
時過ぎには書類を持って帰宅し、途中のスーパーで買い物をしているケースもある
が、校長も黙認。教員に最も欠けているのは社会性だ。教員が社会と隔離されてい
る。隔絶した社会でしか生きていない。もっと教員と父母との接触が必要だが、そ
の場がない。

カナダでは父母がいつ教室に来てても良い。父母が教室の後ろで気軽に手伝う開か
れた学校を見た。日本でも学校の施設を大人も使えるように、冷暖房を完備して成
人学級をやれば良い、ダンス教室でも良いではないか。初等教育の現場を社会性に
富んだものにしていくだけでも、ずいぶん違ってくる。

老老介護と人間の尊厳、科学と哲学

現在は技術の実態が先行し、法的ルールの社会的整備が後回しだ。法律学者に社
会性がない。命が生まれる現場、死んでいく現場に大きな問題が生じている。

生殖医療現場、体外受精技法が確立し生命誕生の種類が増える。借り腹、借り卵
子、代理母。生まれた子どもの親権や相続権は法律家、宗教家、哲学・倫理学者、
社会学者等が協力し議論を進めて解決すべきだが、協力体制は極めて貧困で現象だ
けがどんどん広がって先に進む。これは日本だけでなく世界的な現象だ。

死では欧米では30年前に脳死は死と概念が確立。日本ではなかなか認められない
ために、日本は臓器移植が遅れている。尊厳死による自然死の価値観も生まれてき
ている。科学技術が進歩したために、従来倫理観と合わない現象をすり合わせる
手法が遅れている。

これは諸学の英知を集めて解決しなければならない問題だが、現実を追いついて

いない。環境問題も同じ。経済メリットを追求するあまり、デメリットを忘れていた。

社会に対する貢献の観念が薄い日本の大学知識人

日本の大学知識人は社会に対する貢献度が薄い。リーダーになって庶民を導くのが彼ら大学知識人の本来の役割だが、研究室にこもり、自分たちだけが理解できるモノを書いたり発表したりするだけで満足しているように見える。迷える庶民への導き・教えもあるべきだが、そういう発言がない。

例えば、法律学者は本来社会現象があって初めて、それを理論的に整理しルールを作り上げる役割を果たすべきだが、自分たちが作った法律で人が統治されているように錯覚している。これがおかしい。法律学者は社会の僕（しもべ）であるはずだ。すると彼らはギリシャ哲学から説き起こして、自分の土俵に入れようとするが庶民の私は草相撲派だ。その種の挑発に乗らぬが、なべて日本の知識人はこの傾向がある。法学は学説・通説・判例で権威を重視するが、社会の実態はドンドン変わる。万人が認めざるを得ない真理がある自然科学の分野では、20代のヒーローが出る（例：田中耕一氏の発見）が法学は出ない。法学者はもっとやるべきことをやって欲しい。

21世紀の科学はどこに行くのか

ムーアの法則でも理論限界はくると思う。20～50年後に天井を打つ。そのときはIT技術が成熟し普及して社会全体の価値観となっているだろう。その前提として、幸福を求める、精神的満足を求める時代がくる。（例：映画を見て満足する）産業構造もそちらの方向に変わってくる。物質的な充足で人が満足できる余地が少なくなる。途上国はまだこの余地が大きい。

日本企業が欧米の大学に投資してきたのはなぜ

日本の企業が（日本の大学にあまり投資せずに）欧米の大学に投資する理由のひとつは向こうの「人材創出力」が優れているから。もうひとつは受け入れる大学が企業の要望をよく聞くから。企業の要望にマッチする制度やマネジメントのシステ

ムができています。日本は遅れているので奨学寄附金などが面倒である。大学発の特許の数を日米で比較すると2桁違う。日本が遅れているのではなく、大学の先生もそれなりに発明をし、技術も持っているのだが、今までは大学の発明とすると国有特許になる。大学の発明委員会では面倒だから大学の発明とせずに個人の発明になる。企業とのアライアンスでは、発明者が先生でも出願人は企業になるので、表に出るのは企業になる。発明者の先生は隠れてしまっていた。これが大学の独立行政法人化で特許は機関帰属となった。権利は大学のもの。国有財産ではないので、企業との連携や権利許諾も私企業と同様に大学側のマネジメントの仕事となる。このように変わってきており、その分今後は期待できる。

また、日本に人材創出力がないのではないかという危惧ももっともだ。人材創出力でアメリカの大学は優れているが、日本人も馬鹿ではない。極めて賢い民族である。環境整備してインセンティブを働かすと、日本の大学からも優れた人・技術が必ず出てくる。制度があって初めて文化ができる。使い勝手の良い優れた制度をぜひ作って、優れた文化を創ってゆきたい。

(2003年11月21日：第9回委員会)

注：講師のHP <http://www.incs.co.jp/turezure/turezure.html>

第4章 海外からも魅力ある大学教育のために

1. 日本の高等教育における留学生受入れの促進と課題

立命館アジア太平洋大学学長 坂本 和一 氏

1. 日本における留学生受入れの推移と特徴

(1)留学生数の推移

2002年5月時点での海外からの日本への留学生の数は、約9万5千人であるが、2003年には、10万人を超えていることは確実である（実際には10万9,508人：2003年5月現在）。1983年、当時の中曽根総理大臣が打ちだした「留学生10万人受入れ計画」は、途中で悲観的にみられた時期もあったが、2003年に実現することになった。この数年、日本への留学生は急ピッチに増えてきている。

(2)留学生受入れの国際比較

国際的にはアメリカ、イギリスなどの諸国も自国への留学生の数を増やしており、アメリカでは55万名、イギリスでは23万名近くなっている。また、各国における留学生受入数が高等教育機関在学者総数に占める割合を見てみると、アメリカが6.4%、イギリスが17.8%、近くのオーストラリアが14.8%であるのに対して、わが国は2.6%である。先進諸外国に比べると、日本では高等教育機関に在学する学生のうち留学生の占める割合はまだまだ低い。このような状況の中で、これから10万人受入れ計画実現後の日本の留学生受入れを、さらにどのように考えていくかが新たな課題である。

(3)留学生の出身国・地域

わが国への留学生の出身地は、アジアが約93%と、圧倒的に大きな比重を占めている。これをさらに国・地域別にブレイクダウンすると、中国が断然多く、64.7%（2003年5月現在。以下に同じ）で、韓国の14.5%、台湾の3.9%がこれに続く。

これら中・韓・台の3カ国・地域で83.1%と、全体の8割以上になっている。アジアでもその他の地域からはまだまだそれほど受入れが進んでいない。

APUは、毎年入学生の半数400名を留学生として受け入れることを文部科学省と約束して、大学づくりを進めてきており、開学4年目の本年、完成年度を迎えるが、計画どおり受入れが進んでいる。2003年9月の入学式を終えたところで合計1,635名の留学生が在籍している。

国・地域別に構成を見ると、日本を除く世界67の国・地域から学生が来ており、中・韓・台の学生は835名で、50%強を占め、日本の平均が83%であるのに比べると低い比率になっている。アジアの他の国では、ベトナムやインドネシアからの留学生が多いことが大きな特徴である。ベトナムは106名と、日本にきているすべてのベトナム人留学生の約10分の1がAPUに留学していることになる。アジアでは、ブルネイを除くすべてのASEAN諸国から学生が来ている。また、インド、スリランカ、バングラデシュ、パキスタンといった西南アジアの諸国の留学生が比較的安定して来ていることも大きな特徴である。アフリカの学生が合計すると16カ国で74名来ている。これも日本の大学では珍しいことかと思う。数はアジアほどではないが、アメリカやカナダからも、44名の学生が来ている。オーストラリアと太平洋諸国からは35名が来ている。注目すべきはリトアニアの13名を含め、東欧・ロシアから50名を超える学生が来ていることである。

そういうことで、世界6大陸のそれぞれの地域から、広範囲に学生が集まっており、ここにAPUの大きな特徴があるといえる。

2. 日本における留学生受入れの課題

(1)受入れ数の拡大

一米・欧との対比。まだ低い高等教育機関在学生数に対する留学生の比率

私は、APUを創る当初から携わってきたが、そもそも当初毎年400名もの学部留学生をちゃんと集められるのかという点で、周囲から種々ご心配をいただいた。しかし、経済界の皆様方をはじめ、各方面の多くの方々のご支援で、これまで計画どおり留学生の受入れを進めることができた。初めはそんなに多様な国・地域から学

生を受け入れられるかどうか、やはり幾分不安もあったが、4年間でこれだけ出身国・地域もグローバル化し、多様化することができた。しばらく時間をかければできるという思いはあったが、これだけ短期間によくここまで達成できたと私自身も驚いている。

日本の留学生受入れ総数について、現在では10万人を超える状態になったわけであるが、日本の大学が受け入れる留学生をどこまで伸ばしていかなければならないかを考えた場合、アメリカやその他の先進国のウエイトを見ると、日本の2.6%という高等教育機関在學生の中での比率はやはり目立って低いと思う。もちろん留学生問題は、外国人受入れの要素との絡み合いもあり、別の次元での論議も必要と思うが、先進諸国の状況を見ると、日本の大学教育の国際化の観点から、留学生の受入れをもう少し積極的に伸ばしていけないといけないと私は考えている。

(2)出身国・地域の多様化・グローバル化

—中国・韓国・台湾への偏りをいかに脱するか

第2は、受入れ留学生のグローバル化である。現在日本への留学生は中国・韓国・台湾に大きく偏っていて、8割がこれらの国・地域からである。中国・韓国・台湾から留学生がたくさん来てくれるのは大へんありがたいことであるが、もっと出身国・地域を多様化する必要があると考えている。APUの場合、中・韓・台の比率を約5割にとどめているが、APUはそういう面ではユニークさが出てきていると思う。

(3)受入れ学生の質の向上

—米・欧志向のアジアからの優秀な留学生を、もっと日本へ

第3は受け入れる学生の質の問題である。昨今、留学生の受入れをめぐり、課題が多い。今日（2003年9月24日）の読売新聞の社説でも、「中国人犯罪～就学生らの在留管理を見直せ」との主張が出されている。私もこれを読んで、心の痛むところがある。APUのある別府でも2年前にある不祥事が起こり、ご出席の先生方からも「APUは大丈夫か」とご心配をいただいたことを覚えている。そういういろいろなことがある中で、受入れ学生の質を向上させることが極めて大切なところに

きている。数を増やししながら同時に質を向上させるということが、これからの日本の留学生受入れの大切な課題である。

アジアの状況を見てみると、ここから多くの留学生が世界中に出ている。やはり米国・欧州が多く、オーストラリアがこれに次ぐ。各国とも自然の流れにまかせているのではなく、留学生受入れに競って積極策を打っている。オーストラリアなどは州単位で大学連合を作り、アジアの諸国に留学生のリクルート活動を行っており、多くのスカラシップを付けている。アメリカでも、ハーバード大学やイエール大学のようなトップ校が豊かなスカラシップで優秀な学生をスカウトするということが行われている。そのような状況の中で、米欧に向かうアジアの留学生をいかにもっと日本に吸引するかは大きな課題である。

私どもも8年前にこの仕事を始めたとき、アジア各国に出かけて行ってその落差に仰天し、これは大丈夫なのかなと思った。97、98年ごろ、立命館は教員と職員のチームを作り20ほどの国と地域に送った。毎年400名の留学生をどうやって確保するかを考えて、現地の高等学校との直接接触を始めた。行って見て、日本の大学への評価がないに等しい現実が分かり、愕然とした。何とかそれなりに対応して今日まで来たわけであるが、やはり優秀な学生は今も滔々と欧米の大学に行っていて、日本に来てくれる学生はまだまだ少ない。良質の留学生に日本に来てもらい、日本の学生を刺激し、日本の教育や研究についても彼らの頑張りや刺激を与えてもらうことは、大へん意義が大きいことだと思う。

3. 立命館アジア太平洋大学の開設

(1)当初より留学生大幅受入れ（学生構成の50%）を前提とした大学づくり

このような状況の中で、私どもの学校法人立命館は、ご承知のとおりAPUという新しい国際大学を作った。立命館は比較的歴史の古い大学で、100年以上の歴史があり、現在8つの学部を持つ。しかし、もし既存の大学組織の中でAPUがやったことをやろうとしたら、おそらくできなかつただろう。全く新しい考え方と新しい組織でやったからできたと思う。

新しい大学を作るということで、学生の半分を留学生にし、日本の学生を半分に

したらという非常に単純なコンセプトを考えて、それに真っ向から取り組んだ。日本人400人、留学生400人の合計800人を毎年受け入れるとの考えを、開学以来貫いてきている。

(2)英語・日本語の2言語を並行使用する教育システムとその効果

日本に来る留学生の層が欧米への留学生の層とずいぶん異なると感じたきっかけは、欧米に向かうアジアの留学生が、母国語に加え英語をずいぶんトレーニングしていることだった。中・韓・台の学生なら、日本に親近感をもち、事前に日本語を勉強してくるという学生がわりと多いのだが、東南アジア諸国に行くと、「日本語を勉強してから日本に来てください」などと言っていたのではとても留学生を集めることはできないし、優秀な学生は来ないのではないかと思った。それで、日本ではこれまで経験のなかったことであるが、思い切って「英語と日本語両建ての教育システム」を考えた。

現在、1・2年生では1つのカリキュラムを英語と日本語の両建てで実行している。3年生以上になると、講義科目を日本語か英語に振り分けるというようにして、日本語だけ、英語だけでは卒業できないようにしている。従って、たとえ英語が不得意でも、英語で講義を聞き、英語での試験に合格しないと卒業できないわけである。

英語と日本語の両建てのカリキュラムを作ったことが、外国に行って留学生を集めるときに非常に説得しやすかった。シンガポールの高校に行って留学生勧誘を行ったとき、「そもそも日本の大学に留学しようという生徒は、本学にはいないですよ」とすげない反応で、「なぜなら、日本ではみな日本語で講義やっているでしょう。我々のところは全部英語でやっているのだから、わざわざ日本語を勉強して日本に留学するメリットは感じない」という話になり、私は大へんショックを受けた。

「これはやはり英語でやらないと駄目だな」と感じた。「APUは日本で数少ない例外で、全科目について英語での学習システムを用意していく」と言うと、「それなら話ができる。シンガポールの高校も日本への留学生を検討できる」となって、順調に話が進んだ。

同じような例にいろいろな所で遭遇している。APUにはインドから50名を超える

学生が来ているが、インドでも、日本語だけで教育しているということなら、ごくごく限られた数の学生しか来てくれなかったと思う。今では、APUが英語で教育していることがかなり世界にアピールできている。そのため、欧米の大学への留学を準備していた学生が、かなりAPUに来てくれているといえる。また、アメリカやカナダからも留学生が来てくれるようになってきている。

現在のAPUでは、世界67の国・地域より学生が集っており、この中で中・韓・台からの学生が50%にとどまっているのは、これが最大の根拠である。英語・日本語二言語教育システムの採用なしには、このような学生の多国籍・多文化構造は実現しないであろう。

(3) スカラーシップ条件の重要性

ただ、問題がもうひとつある。優秀な学生ほど、スカラーシップでいい条件を提示されているということである。遠く離れている国の志願者には、最終的には電話で担当者が入学意思の確認をするが、来てほしい学生はすでに多くの大学からスカラーシップのオファーを受けていて「APUはどれだけの条件を出してくれるのか」と、一種の取引になる。聞いてみると「自分はアメリカの大学からこういう条件を提示されている。オーストラリアの大学の条件はこうだ」という。それで、一つひとつ説得しながら交渉をやらざるを得ないわけである。英語でやっている点ではアメリカやオーストラリアと同じ土俵に立ったわけだが、次は条件（スカラーシップ）をクリアしないとイケない。例えば10人、本当に欲しい学生がいると、そのうち6～7人はスカラーシップ面の理由で残念な思いをしなければならなくなると思う。私学なので国費の支援があるわけではない。各企業からご支援いただいた資金などをうまく使わせてもらいながらやっている。アジアの優秀な学生を採ろうと思うと、欧米の大学と同じ土俵にやっとな乗ったところである。優秀な学生ということになると、ドライな話だが、さらにスカラーシップや条件問題ということになると、こういう感がある。

(4) 教員の半数を外国籍教員—現在18カ国・地域より

教員の体制は半数が外国籍で、多国籍部隊が教育に当たっている。当初はこの点

についても議論があつて、半数も日本人以外の外国教員を入れて管理運営は大丈夫かとか、教授会をどうするのかとか、さまざまな議論があつた。このような多文化・多国籍の教員集団の教授会を旧来型のやり方で運営したら、おそらくうまく意志決定機能が作用しないであろうと考えた。そこで、APUでは執行部会議の決定を、教授会によく説明してご理解いただき、実行してもらうということに徹している。大学運営の仕方としては、旧来的な見方からすると、APUはえらく乱暴にやっていると見られているかもしれない。しかし現実には、このようなやり方をとらないと物事を機敏に進められないのではないかと考えている。

4. 立命館アジア太平洋大学の到達と学んだこと

(1) 留学生出身国・地域の多様化・グローバル化

—世界67の国・地域より学生受入れ。英語基準受入れの効果—

このようにやってきて4年間で過ぎたが、留学生の確保は来年、再来年もうまくいく保障は全くない。半年先もどうなるかはわからない。例えば、それぞれの国の大学の制度が非常に頻繁に変更される。特に中国などは、自国の大学に受け入れる学生数を、年間30万人増やすという話になってくると、留学生の動きも大きく変わってくる。そういった日々変わる情報をキャッチしながら機敏に対応をしていく必要がある。中・韓・台には半分の留学生を依拠しているので、これらの諸国・地域の動きをよくとらえ、連携を緊密に図っていく必要がある。

一般には中国からの留学生が圧倒的に多いが、APUでは韓国からの留学生が25%と最も多いことが特徴である。これは、高等学校との関係を韓国で一番密接に創り得たという理由による。

設立準備時に文部科学省から、どうして毎年400名もの留学生を受け入れることができるのかの説明を求められた。そのとき考えたのは単純なことで、外国の400の高等学校から毎年1校につき1名の推薦学生を確実に受け入れればこれが実現できるということであった。その実現のために、立命館の教職員がチームを組んでアジアを中心に20カ国を訪れて現地の高校を回った。もちろん1つの高校から複数の推薦を受けることも多いので、開学当初、実際には約250の高校と推薦協定を結ん

でスタートした（現在は350校位）。しかし推薦を受けても、全員受け入れることはせず、推薦者をスクリーンにかける。さらにペーパーテスト、面接などを重ねないと、学生の質を確保できない。せっかく推薦したのになぜ落とすとお叱りを受けることもあり、現にそれへの対応に苦勞することもあるが、ここがAPUの留學生の確保生命線であって、学生の質の確保のためには勞を惜しんではならないと考えている。

(2)能力と意識の高い留學生の受入れ

—他大学では見られない日本學生への刺激

4年間やってきて学んだことの2番目は、留學生が多いということが持つ意味がきわめて大きいということである。現在1つの大学で300名から400名の留學生を受け入れていけば、かなり積極的に留學生を受け入れている方であるが、例えば3万名の學生規模の大学でこの規模の留學生を受け入れていても、クラス単位では1～2名の留學生がいるに過ぎず、日本の學生に与える影響は少ない。むしろ、留學生の方が日本人社会に馴染んでしまうことが多い。そのような状況の中では、ほとんど日本人學生にインパクトを与えない。

その点APUではクラスの半数近くが留學生なので、日本人學生の中に溶込むというよりは、まず自分たちの文化や考え方を表に出してやろうとする。日本の學生が逆に受身になっているところもある。留學生の日本の學生に対するインパクトは非常に大きい。

普通の日本の大学なら、入学したらほっとして少し遊ぼうかという話になるが、留學生がやる気満々で表に出てきてクラスで発言していると、日本の學生もやらざるを得ないというように変わってきている。休暇で郷里に帰ったAPUの學生が、他大学に進学した友人の話聞き、「自分はまるで違う世界にいるようだった」と私に話したが、実際そのとおりだと思う。

(3)多国籍教員スタッフによる教育方法の試み

—日本人教員の教育方法を刺激

APUでは、多国籍の教員が授業を担当している。人により異なるが、外国から

の先生方には米欧流の教育を受けた方が多いため、米欧流のハード・トレーニングの教授法による授業が多い。これで刺激を受けたのが日本人の教員である。「旧来型の授業法ではいかな」ということになり、日本人教員への影響も大きい。教え方の巧拙の話になると、おしなべて外国人教員の方がうまいというのが学生の評価で、私も正直って内心忸怩たるところがある。外国人教員はIT技術を使ったシステム化された授業や、宿題の出し方、学生のやる気のおこさせ方など、かなり訓練されていて、学生たちは、「忙しくてかなわん」と言いながら、結構その刺激を受け止めている。多国籍教員が多いということのもつ意味も大きいと思う。

5. その他さまざまな成果

(1) 地域との交流、地域貢献

以上の諸点に加えて、この間の取組みの中で実現したこと、学んだことが幾多ある。時間がなくて一つひとつご説明することができないが、さらにいくつか挙げておくと、ひとつは、地域との交流が、当初たくさんの外国人留学生在が来るということで懸念された、文化摩擦的なこともほとんどなく、今日までうまく推移してきているということである。むしろ、地域の人びとから国際交流ができるということで、いろいろな機会（イベントやお祭りなど）に留学生在が招かれることが多く、よろこんでいる。地域での受入れがうまくいかないと、日本そのもののイメージを害することになりかねないので、当初本当に心配していたが、温かく迎えられていて、地域との交流も大いに成果を上げている。そのような中で、留学生の中にベンチャーで地域で小さな商店を立ち上げるものや、NPO活動を立ち上げるものも現れてきて、注目されている。ベンチャー精神が旺盛な点でも、どうも留学生在が一枚上のような気がする。

(2) 「2002年世界学生サミット」

—世界58大学、日本23大学学生代表結集

もうひとつ、2002年11月末、APUで「2002年世界学生サミット」を国連の平和大学と組んで成功させたことも、成果のひとつといえる。このサミットには、世界

23カ国の58の有力大学（ハーバード大学、スタンフォード大学、ケンブリッジ大学、北京大学など）、日本の国公私立の代表大学23が結集し、すべて英語で、学生自身で成功させた。このサミットには、日本経団連からも地球の持続可能な発展や人間の安全保障などのテーマから論議された。当時、開学3年目の大学でこれだけのことができるかどうか、心配したのであるが、全世界の大学から協力を得ることができた。この模様は当時、NHKでも紹介された。今年は、これを引き継いで、この12月シンガポール国立大学が2003年のサミットをやることになっている（2004年はソウル国立大学が担当し、2005年には再びAPUでやることになっている）。

6. 留学生受入れ促進—今後の課題

(1)政府の留学生受入れ支援のあり方

—出身国・地域の多様化・グローバル化、学生の質の向上を進める刺激策を最後に、これから留学生受入れの促進のために、関係の皆様をお願いしたいことを少し述べさせていただきます。

ひとつは、大学側もそのための仕組みを作る必要があるが、もっと留学生の出身国や地域の多様化・グローバル化を図ることと、学生の質を高めるために独特の刺激策を導入して欲しいと思っている。

政府は私費学生の授業料の減免措置を取っているが（当初3割減免でスタート）、留学生がここ数年間5万～6万人から10万人へと急増する一方で予算の方は増えないので、減免措置による留学生一人当たりの減免額が減っている。各大学ともこの点については頭を悩ましており、留学生の負担をあまり増やすわけにもいかず、APU全体では年間数億円の補填になっている。

留学生10万人に一律に行き渡る援助も必要だが、やはり日本の留学生政策として、地域の多様化やグローバル化を図る必要があるし、また優秀な学生を招く必要があるので、それに刺激を与える奨学金や援助措置が望まれる。APUがいうと手前味噌になるが、留学生の多様化や特色ある取組み・プログラムを実施している大学への特別措置や、優秀な学生に対する国費による支援をしていただければと思う。

以上のようなことを過日文科科学省にもお願いしたことがあったが、数日前の新

聞では、成績の悪い留学生に奨学金をストップするという、逆の面で留学生の質的管理の強化を図るといふ文部科学省の方針が報道されていた。優秀な学生を招き、またこれまで留学生があまり多くない国・地域から来ている学生を励ますような支援策が、留学生個人にもまた大学に対しても望まれる。

そのような政策が必要ではないかと、まず第一に思っている。

(2)卒業後の国内での在留期間の制限の緩和

一卒業後2～3年は、留学ビザで在留を可能にしてほしい

経済界の先生方がご関心と伺っているが、留学生は卒業すると留学ビザが無効になるのですぐ帰国しなければならなくなる。在学中に就職が決まり4月から日本企業に受け入れてもらえれば、留学ビザから就労ビザに切り替えてもらうことで引き続き日本に滞在できるが、もう1～2年日本に滞在していろいろな就職のチャンスを狙いたいという人もいる。あるいはベンチャーを起こそうという人もいる。そういう人たちの活動を保障するような仕組みが必要ではないかと思う。

国籍取得で考えるのは難しいのだろうが、在留期間について2～3年の余裕期間を作ることで、彼らが大学4年間あるいは大学院で身につけた能力を「日本で」発揮してもらえる手立てを作ることができないかと思う。日本に来ればそういう制度があると分かれば、また一層良質の留学生を吸引できるひとつの梃子になるとも考えられる。現在の制度では何がしか変えないと、今の留学生にはちょっと厳しいし、日本の将来にとっても有利ではないのでないか、と思っている。

(3)日本企業への就職促進

一優秀学生の積極採用

日本の企業へのお願いであるが、留学生の優秀な卒業生をもっともっと使ってやって欲しい。

APUは来年3月最初の卒業生を出すのが、2年前から就職支援活動を積極的にすすめて、留学生も日本人学生も「新設大学でここまで行ったのか」と驚かれるような成果を出している。

APUの場合、留学生の卒業後の進路については三様に分かれる。ひとつは大学

院進学志望が非常に多い。次に母国に帰る部分がある、さらに日本企業に就職したいとか、引き続き日本で活動したい人がある。日本で引き続き活動したい人は約4割で、残りの6割はさらに海外（母国を含めて）に行くか大学院に行く。来年3月卒業予定のAPUの留学生で、就職を希望した学生は80名程度であるが（APUの留学生は4月入学と9月入学に約半数ずつに分かれている）、100%就職が内定した。日本人学生についてもこの厳しい状況の中、現時点で8割をこえる内定を得ている。企業の皆様のご支援に厚く感謝する次第である。APUだけでなく、日本への留学生の優秀者については、もっと活用をお願いしたい。

そうなってくると、「日本語のレベルをもうちょっときちんとしてくれないと困る」というお声を聞く。この点は最初の就職活動をしていく過程で改めて強く実感した。APUとしても日本語能力については鋭意強化を図ってゆく。経済界のほうでもご理解をいただければと思う。

(4)日本に関する情報発信の積極的取組み

—英語による日本情報の発信をもっと積極的に。日本の魅力を高めるために

日本に関する関心や魅力をもっともっと高めることが大切である。大学もそのひとつだが、世界への情報発信をもっと積極的に行う必要がある。日本の情報がきちんと発信されているのかという点では、我々大学は大いに責任を感じている。文系では論文を書いても圧倒的に日本語のものが多く、英語の論文がどれだけあるかはさびしい限りである。いいコンテンツが世界に伝わりきれていないという残念な状況が依然として続いている。日本に関する情報、研究成果をもっともっと英語で世界に伝えていく必要があると思う。

日本のことは日本語で理解してもらわないと困るという文化論的発想もあるが、割り切って、日本のことを英語で世界に発信していく努力をしないと、優秀な学生が日本に来て、勉強し、研究しようという気にならないのではないか。これは大学サイドのカリキュラムの課題になろうと思う。APUは、この点で少しは先端を切っていると自負しているが、引き続きもっと努力して参りたい。

留学生400人に対する、政府の助成金

私費留学生在が圧倒的に多い。学部生が多いので、国費の留學生はごく一部に過ぎない（途上国支援の10数名）。私費の留學生には文部科学省より学費減免措置があり、当初3割だったが、予算が伸びない一方で留學生が増えているので、一人当たりとても3割は行き渡らない現状である。私どもの留學生はほとんど私費留學生なので、企業からいただいたファンドを使わせてもらっている。あと、民間財団のものもあり、それらを使って対応している。

学費のレベル

年間約110万円程度。本学は、日本では最初に本格的導入を図ったものであるが、単位授業料制を採用している。具体的には、学費の半分は一律のチャージであるが、あと半分は登録単位数に比例するようになっている。従って、単位を落とし、再登録しなければならなくなった学生にとっては授業料が高くなる。授業料に経済的なインセンティブがかかっているなので、特に外国からの留學生には、教員の遅刻や休講に極めて厳しい見方をする者もいる。個人差はあるが、平均して年間110万円程度になる。

一般に海外留學生は住居で悩むが

住居問題についていえば、APUは別府という比較的小じんまりした街に立地し、そもそも民間で学生住居を確保できる状態でなかったため、キャンパス内に900名収容できる寮を建設した。ここに留學生と一部の日本人学生を住まわせている。留學生には来日1年目の全員入寮を義務付けている。飛行場に到着してもホテルに泊らずに、すぐ寮で生活できるのが好評である。この間に、日本の生活習慣も身につけてくる。1年たつと、街に出て民間マンションなどに住むケースが多くなる。

日本の大学のレベルは、欧米の大学に比べると低いという見方があるが

日本の大学でも最近シラバスをしっかりと作るなど授業に工夫をしており、もは

や昔のようにノート棒読みの授業は見られないと思う。しかし、IT技術などを駆使して1時間半の授業を刺激的に組立てていくことに日本人教員が習熟していない。海外でトレーニングを受けた若い教員たちは、IT技術を駆使しながら、学生を刺激し、90分をきちっと指導し、それに宿題をうまくかませながら、翌週まで学生に仕事をちゃんとさせている。宿題については、文系の大学でAPUほど多い大学はないのではないかといわれる。学生は音を上げているが、教員はきちんとフォローして評価を返却する。学生に提出させ教員がフォローし、評価をしないことはない。成績評価は、日頃の出席とレポートの比重が50%を占めている。期末テストの結果の比重は50%を超えないようにしている。期末テスト一発勝負では絶対に合格できない。

大学院、特に経営管理研究科（MBA）では、ケースメソッドを基本のトレーニングとしている。技術経営コース（MOT）もすすめており、現在経済産業省の協力も得て、特にアジアのケースの開発をすすめている。

留学生の就職

留学生の卒業生約200名のうち（本学では、1学年400名のうち、4月入学は約半数200名）約5割の100名が日本での就職を希望しており、全員内定をいただいている。

日本企業の留学生受けとめの問題であるが、一般的には、優秀な留学生には、もっともっと仕事の門戸を開いて欲しいと思っているが、一般的な国際交流とはちがって、就職ということになると、甘えや妥協の許されない局面であることは大学側もよく理解しておかなければならないと思っている。大学側は役に立つ人材をしっかり教育した上で送り込まないと、状況はそんなに甘くないと理解している。

今年是最初の年だが、留学生は就職希望者全員、日本の企業に内定をいただいている。日本人の学生も現時点で内定率8割を超えている。日本人学生、留学生いずれもその多くが日本を代表する各社から早々に内容をいただき、感謝している。

外国人留学生が日本人学生に与える影響

留学生は、日本に来てとにかく何かモノにして帰らないといけないというハン

リー精神がすごい。日本の学生とはちょっと違う。本学では日本人学生もこのような彼らの影響を受けて相当やる気になっているようである。

日本の学生に留学生がどういうモチベーション、刺激を与えるのかということをもう少し考える必要がある。決して日本人学生がやらないというわけではない。何か刺激、きっかけがあれば走り出す。その辺りの仕組みが大切である。

私は、国際化・異文化環境に置かれれば、かれらもやはり「日本の学生としての誇り」のようなところを意識せざるを得ないように思う。やはり「負けられない」という素朴な感情、「隣の留学生が宿題をちゃんとやってきているのに、俺だけサボるわけにはいかない」というところから始まっていくように思う。

留学生受入れ選考のノウハウ

国によりかなり違う。韓国の場合は推薦後に全員インタビューをする。中国の場合はインタビューをもっと厳格にして、現地と我々が出かけて行う2重で実施する。書類も偽物が出回るような状態もあるので、本人確認を厳重に行う。加えて生活費をきちんと用意しているかなど、かなり厳格なチェックを実施する。アフリカの諸国から1名や数名といったところではこれができない。このような場合は、主としてインターネットでのアクセスであるが、書類、電話、電子メールでのやり取りを重ねて、「この子ならやれる」と確信できて受入れとなる。一種の手仕事のノウハウだが、やっているうちに、かなりの確率で人材を得られるようになってきている。今では、そう外れることはないと自負している。

学生による教員の評価

学生による教員への評価を実施している。アメリカのように教員の処遇に直結するところまではまだいってないが、教育上良い成果を挙げた教官にはプラスの処遇をするようにした。その意味では、最近、私学より国立大学のほうが独立行政法人化対応で、進んでいるのではないかと思う。

専門学校就学生は学校側の自助努力でかなり正常化した。大学への留学生が問題

中国では政府教育部が留学生募集の管理を一元的に行っている。従って、中国での募集は、教育部の許可を得ないといけないということになっている。実際は、政府から学生募集のライセンスをもらっている組織がエージェントになっていて、そこが留学生の斡旋を盛んにやっている。日本の多くの大学はそういうエージェントを使って学生を集めている。しかし、まとめて集めてきて、一人いくらの世界だから、学生の質の管理は大へん難しい。この学生の質を大学の責任できちんと精査できるかどうかの問題である。エネルギーを要する難しい仕事であるが、APUでは一切エージェントは使わず、現地の高等学校の校長先生との間の話し合いで推薦をいただくことになっている。幸いAPUは各方面との信頼関係があるので、現在一切エージェントの手を借りずにこれまでやらせてもらっている。エージェントを使うと、どういう人が志願してくるのか管理できないので、不安である。

APUには中・韓・台に次いでベトナムから多くの留学生が来ており、すでに100名を超えている。ベトナムも学生募集が政府教育訓練省の管理下にある点では、中国と似たところがある。ベトナムでも勝手に留学生の募集活動をする事は許されない。APUは、同国の教育訓練省のお墨付きをいただいて高校生への説明会を実施している。これもAPUとベトナム教育訓練省との信頼関係が、大きな役割を果たしている。

留学生側に要望の強い卒業後の在留

私の思いも入っているが、例えばビザの在留期間の問題などは、実際にかんりの学生が必要としている。卒業後直ちに就職する留学生もいるが、最近はどうせに例えばベンチャー企業の立上げを計画するとか、卒業後しばらく日本に滞在してチャンスを覗きたいという希望の学生も多い。そういう学生にビザを保証するのは今のところ非常に難しい。彼らからすれば、「就職しないなら即帰国せよ、ではなく、2年ぐらい猶予を得て留学生ビザのまま日本で活動させてもらえないか」というわけである。「4年制の大学や大学院をきちんと卒業しているという条件で、卒業後一定期間の日本滞在を認めてもらえないか」という。これはかなり強い留学生の希

望であり、受入れ大学側としても、滞在可能期間に余裕があればもっと多くの優秀な学生を招けるのと思う。

国立大学の留学生政策に対して

「留学生10万人受入れ計画」が達成されたところで、新しい留学生政策を考える段階にきていると思う。数と同時に、いかに良質の留学生を確保するかという質の問題が重要である。

国立大学は私学よりよほど余力があるはずなので、もっともっと英語の授業にせよ何にせよ、多様な仕組みを用意できると思う。それが留学生の層を広げる上で重要である。国立大学は大学院に多数留学生を受け入れているが、学部での留学生受入れにそんなに関心があるかどうかよく見えてこない。日本の大学が研究面の国際競争力を高める上でも、学部の教育にもっと力を入れて、優秀な留学生に門戸を広げ、迎え入れることが重要であると思う。

研究面で大学の競争力をつけるためには、学部レベルから大学院に至る一貫した教育システムの強化を図り、魅力ある教育が日本で行われているから、良い人材が集まってくるようになるべきである。留学生も優秀だし、日本の学生も鍛えられるという構造が研究レベルの頂上を高くしていくのではないかと。

私学に比べ国立大は余力があるのだから、英語だけにとどまらず、例えば中国語の授業などもやればよいのではないかと思う。APUでも、アジアからの留学生に華僑の人が非常に多い。中国以外でもマレーシア、インドネシア、タイなどの留学生が北京語で教育を受けたいという潜在需要があることを知った。中国語で授業ができる中国人教員がおり、日本人でも若干名対応できるので、中国語による教育プログラムを検討中である。その他、英語による日本情報を発信するプログラムなど多様化した講座を検討している。APUも2ラウンド目に入るので、新しい試みをどんどん打ち出していきたい。

国立大学の大学院では英語による授業が非常に増えてきていると聞いている。

別府開学のメリット

別府という立地は、当時の平松知事とのご縁で決定したのだが、開学準備段階で

は地元の人からも「こんな田舎に作って大丈夫か」と言われた。実際にやってみて、これが東京、大阪、京都のような大都市でないメリットがあると実感している。小さな町だが、コミュニティが残っており、留学生がその中に入りこんで交流できたり、可愛がってもらえたりして、良かったのではないかと。これが東京のような大都市ならば、留学生が校門を一步出たとたんどどこに行ったのか分からなくなってしまうことになりかねない。その意味では、別府では、学生の大学へのアイデンティティ、学生にとっての学問する場所、生活の拠り所としての大学のもつ意味は非常に強い。教育効果上は、現在の立地でまあ良かったと思っている。また、公文教育研究会の小学校4年～6年生を対象にして、英語漬けで生活をするというプログラムに、APUの26の国・地域出身の学生グループがリーダーとして協力させていただいている。この中で留学生自身が、大変鍛えられていて、感謝している。

外国からの留学生の日本人学生との交流

日本人にとって国を超えてどれだけ交友関係を持てるかは、ひとつの大きいテーマであろう。勢いこういう環境なのでそれは進んでいるが、私としては、もっともって日本の学生が国際的な友達の輪を広げて欲しいと思っている。日本人の学生に英語能力の壁があって、現実にはさほど遅れているとは思わないのだが、周囲に英語ネイティブやそれに近い外国人がひしめいていると、しり込みしてしまう。それがもう一步踏み込んだコミュニケーションや付き合いにならないひとつの理由のように思う。日本人学生も収容人員の2割くらいキャンパス内のAPUハウスに入っている。APUの寄宿舍はすべて個室になっているが、寄宿生はみな国際交流が活発だ。APUでは積極的に前に出てくるような行動力をもたないと落ちこぼれていくようなところがある。それが学生を鍛えていくことになるので、私はこのような環境、雰囲気はAPUの財産だと思って大切にしている。

APUの日本人学生と京都の立命館大学の学生

見ていて両校の学生気質が違う気がする。APUの学生は伝統的な大学の枠に納まりきれない少し野放図な、奔放な面がある。ものおじしない積極性はAPUの学生の方が少し上なのではないか。両校学生の交流はさせている。今は2桁台だが、

もっと増やして3桁台にしようと思う。APUキャンパスの特色を、京都のほうでももっと使うような仕掛けを、今まさにしようとしているところである。

他大学もゼミ合宿やフィールドワークなどで結構APUに来てくれる。ハウスに空き部屋があるので、ひとつぐらいのゼミの数日間の滞在なら何ら問題ない。先日も京都大学法学部の学生がAPUに来て、ゼミ単位でAPU生と交流をしていった。立命館内だけでなくいろいろな大学の学生が来校し、面白ければぜひ使っていただければよいと思う。

(2003年9月24日：第7回委員会)

2. 国際社会で活躍する人材の育成

ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長 江川 雅子 氏

国際社会で活躍する人材に求められるもの：「自分で考える力」

国際社会で活躍する人材という話をするとき、よく言われるのは英語等のコミュニケーション能力である。私自身も、AFSでカリフォルニアに1年間、HBSでMBAを取った時にボストンで2年間、ソロモン・ブラザーズに入りNYのウォールストリートでの仕事が2年間、計5年間アメリカにいて、それなりに英語は使いこなしている。ただ、国際社会で通用する人間に何が求められるかと尋ねられたときに私はあえて、コミュニケーション能力も重要であるが「自分で考える力」がもっと重要だと申し上げたい。

特に情報化によって意思決定の現場が組織の下の方に下ろされてきている。このため、リーダーだけではなく中堅あるいはもっと下の人たちが、いろいろなことを考えて判断しなければならなくなっている。そういう意味では「自分で考える力」をリーダーだけでなく、かなり広い組織のあらゆる人が持つことが必要だと思う。このことがこれからの日本のあり方にも大きな意味を持っていると思う。

What do you think ?

私がそういうことを考えるようになったひとつのきっかけは、高校生のときに1年間留学をしたことである。初めて家族と離れてホストファミリーと一緒に暮らしたり、高校に行ったりした。そこで常に聞かれたのは「あなたはどう思うの？ What do you think ?」だった。それから、HBSではケース・スタディによるディスカッションを重視している。その中で聞かれるのがやはり「あなたはどのように考えるのか？」である。それから、私は15年ほどファイナンス・M&Aの仕事をしてきたが、国際金融の現場の中でずっとやってきて、アメリカ・ヨーロッパの金融機関でいろいろな国の人たちと一緒に仕事をやっていく機会を通じて感じたのは、やはり「話す中身」の方がコミュニケーションの力よりも重要だということだった。東大の教養学科は極めて少人数の講義をやっているところで、その中で先生とのディス

カッションを通じて、良い訓練ができたと思う。

つまり、コミュニケーション能力は必要だけれどそれだけでは不十分だと思う。

コミュニケーション能力は？

なぜあえてこういう話をするかというと、現在役に立つ人材をどうやって育成するかということが教育のディスカッションの中でも脚光を浴びていて、新しくできるビジネス・スクールなどでも、マーケティング・ファイナンス・会計などの知識やスキルを非常に重視している。

それらは道具として身につけなくてはならないのだが、それだけでは不十分だ。やはり、リーダーとして活躍するためには、考え方といったものがより重要だと思うからだ。

ハーバード・ビジネス・スクール (HBS) 1908年に設立

次にリーダーの教育に触れる前に、私がよく知っているハーバード・ビジネス・スクール (HBS) の教育について簡単に説明したい。

HBSはその名のごとくビジネス界に人材を輩出しているが、学校の考え方としてはリーダーの養成を目的としている。実際にアメリカ大統領のブッシュや、ニューヨーク市長のブルームバーグなど皆ビジネス・スクールの卒業生だ。HBSは100年ぐらい前に設立され、MBAコースは1学年900人の学生がいる。教官は200名ぐらい。学生のプロフィールからもわかるように、かなり多岐にわたった学生の構成を考えている。学部を出てから2～3年の実務経験を経てから入学する人が多いので、学生の平均年齢は27歳だ。

2002年のデータでは合格倍率は10倍ほど。MBAは2学年なので1,800人在籍しているわけだが、その他に幹部研修をかなり広く行っている。1年に延べ7,000人近くの企業の経営幹部の方々が受講されている。

**ミッション：To educate leaders who make a difference in the world⇒
Transformational Experience**

HBSは学校のミッションとして「世界を変革するリーダーの育成」を掲げてい

る。2年間のMBAの教育を通じて自己改革を促す体験 (Transformational Experience) をさせる。単に経営者としてのスキルを身に付けさせるだけでなく、考え方といったものまで影響を与える全人的な教育を目指している。

ケース・メソッド

専門大学院の最も価値ある貢献は、その専門職における典型的な問題を、効率的に秩序立てて、包括的に考えることができるように、システマティックに分析する方法を学生に授けることである。—Derek Bok, “A Daring and Complicated Strategy,” 1988

HBSの教育の中で大きな要になっているのがケース・メソッドである。実際の会社の事例を10~20ページの冊子にまとめたもの (ケース・ブック) を学生が読んできて、その内容についてクラスで討議をする。

この長所は教科書で理論を学ぶ、講義によって先生から一方的に習うということではなくて、生きた事例の中で何が問題であるかをまず発見して、解決策を自分なりに組み立てる、あるいは解が複数あるときは自分で取捨選択を行い同僚と意見を戦わせる、というところにある。専門職大学院であるビジネス・スクールとして経営のプロを育てるために、実務のいろいろなことが錯綜している中で重要なポイントをつかみとって問題を秩序立てしかも包括的に考える訓練を学生に積ませることを目指している。

例えば、日本でも1950年代、60年代の日比谷高校では、学生の発表と討論で授業を行っていたと聞いたことがあるが、その教育方法と共通点があるように思われる。

クラスでの討論

その中でクラス討論が非常に重要であるのだが、90人ぐらいのクラスで、お互いに他の学生の顔を見て発言できるように野球スタジアム類似の播鉢状馬蹄型のレイアウトになっている。

80分の授業でケースのディスカッションをしていくが、成績の50%がクラス討論での貢献に基づくものである。単にペーパーテストができるだけでは卒業できない仕組みになっている。クラス討論への貢献度は、発言頻度と発言の内容・質を共に

勘案して評価される。

50年前にHBSを卒業し、会社の経営者として大成し功なり名を遂げた方が曰く、「ハーバードで得た教育で一番意味があったものは、勇気をあたえてくれたことだ」。これは、ケースの討論を通じてどんなに複雑で難しい状況に直面しても、それにひるまずに対応して自力で解決策を見出していく訓練を毎日続けることで、何があっても対処できる勇気を与えてくれたということだ。私自身もHBSで学んだ知識・スキルは非常に大きいのだが、同じように勇気や心構え・考え方が大変大きな収穫だった。

MBAプログラム

MBAのプログラムを簡単に紹介すると、1年生は必修科目があるが、その中にはマーケティングや生産管理といったテクニカルなもの以外に、リーダーシップ、ガバナンスおよび説明責任といったリーダーとしてのものの考え方にかかわる科目も組み込まれている。この科目はエンロンなどの事件を踏まえて強化された。2年次になると選択科目の中でリーダーとしてどういうことを考えるかということもやっていく。例えば2年次の選択科目に「モラルのあるリーダー」というのがあるが、いろいろな小説を読んで、リーダーとしてあるいは人間としてどういう価値判断をしていくべきかを考えていく授業である。このように直接ビジネスに関係のない授業もある。

HBSにおけるリーダーの養成を説明した。

学校の統治：学校のミッション・戦略が明確

リーダーに求められる資質は時代により変化するので、学校もそれに応じて変わっていかなくてはならない。そこで学校がどのように統治されているかを説明する。

教授会はtenure（終身的地位）を持った教授一人ひとりによって構成され、それが意思決定機関であることは日本の大学と変わりはない。また学長が教授会の互選によって選ばれることは日本の大学と変わりはない。ハーバードの場合学長が大学の方向性を示し、それによって学校を運営していくリーダーシップはある程度ハッキリしているという感じを受ける。

もちろん企業とのアナロジーでいうと、企業はhierarchyがあるが、学校の場合基本的に教授はみんなflatで、その中でのleadershipなので当然企業経営者とは違った難しさがある。しかし、大学をどのように切り盛りしていきたいかというビジョンを学長が打ち出して、それに沿ってやっていくという点では一本筋は通っていると思う。

それから私立の学校なので理事会 (board of directors) があって基本的な学校の戦略全般にかかわる決定権を持っている。私学は学校の運営費・研究資金も含めて外部からの寄付に頼るところが大きい。寄付に関しても、学校はこういう研究・教育をやりたいとはっきり打ち出し、訴えていくことによって寄付も集まり、自分たちのやりたいことを実現できるという点で、企業が投資家から資金を集めて事業を遂行していくことと共通点があると思う。

グローバル・イニシアティブ：1996年発足

そのひとつの例がグローバル・イニシアティブである。現在のクラーク学長が95年に就任したときに、各国の企業・大学・政府との結びつきを強め、ハーバードの研究・教育の内容をグローバルなものにしていくため、ケース・スタディの中身、教授・学生の構成などをもっとインターナショナルなものにしたいと訴えた。96年にそのための組織を作った。その結果海外4カ所（東京・パリ・香港・ブエノスアイレス）にリサーチ・センターができた。私の日本リサーチ・センターもそのひとつであり、主たる任務は日本企業の研究とケース・スタディの作成である。

学校の運営管理

先ほど、学長の戦略・ミッションがどのように実現されていったかという話をした。実際の学校の運営管理についても日本の大学と違う。ひとつはアメリカの場合大学間の競争が非常に厳しい。その中でどうやってより良い教育をしていくかがきわめて重要だ。そういう意味では、学生に良い教育を効率的に提供するかが重要であるが、その面の整備は進んでいる。例えば勉強するための資料を入手するのあまり時間や労力がかからないようになっている。また、OA機器も含めて教育設備の更新も定期的になされており、教育を効率的に提供することに意を砕いていると

思った。

ビジネス・スクールなので、実際にビジネス・スクール出身者がスタッフの中にもいる。教授もビジネス・スクール出身者が多いので、学校全体の運営の仕方が、企業の良いところを取り入れてやっている。具体的には予算の管理や人事管理（つまりは能力主義ということ）を含めて企業の良いところ効率的なところを取り入れていると思う。例えば9月11日の米国同時多発テロ事件に際しても、HBSではその後直ちにいろいろなことをてきぱきと行ったので、HBSの作ったプランを中心に大学全体がそれに対応したということがある。

人材登用の仕組み

大学にとって一番重要な人材登用システムについて簡単に述べる。

アメリカの大学はtenureがあって、教授になると終身的な地位になる。しかしビジネス・スクールの場合は、学校の方針として定年制を設けた。実際のアドミニストレーションを行う学長や執行部は40代から選ぶようにしている。40代で選ばれた学長たち執行部は大変で、自分の先輩の50代・60代の教授に、ある意味で監督されながら学校の運営にあたる場所がある。学長の任期が10年なので長期的な視野に立ち、40代という若さを生かしていろいろな戦略を打ち出すことができるような体制になっていると思う。

評価に関して。教授に昇進させるか否かの評価では研究を重視する傾向がアメリカでもある。評価の対象に正式に教育を含める唯一もしくは少数の学校のひとつがHBSであると言われている。実際に教官の評価に際して、研究の実績だけではなく教育面での成果が問われる。HBSの教官評価の特徴としては、評価を企業経営者などの外部の実務経験者、他の大学・研究機関の研究者数名が行うことだ。それに基づき、教授会が投票するが、最終的に学長が昇進を決定する。

教員の構成—出身国がアメリカ以外の者33%、28カ国

その結果教員がどのような人材構成になっているかといえば、かなり多様化が進んでおり3分の1は外国（アメリカ以外）出身だ。日本人教授も昨年まで1名いたが、昨年定年になった。現在は28カ国にわたり、多い国はインド19名、カナダ6名、

イギリス6名、ドイツ4名、イスラエル4名である。学校としては日本人教官が欲しいと考えている。

教育に対するコミットメント

HBSでは教育に非常にコミットしておりその例を述べる。ひとつは新任教員が赴任したときに行う特にケース・メソッドに関するものだ。一方的にレクチャーするのではなく、ケースの討論をいわば司会をしながら進め、その中で学生に自然に気づかせ、学ばせるという過程だ。

先生があまり誘導していくというものも良くない。学生の自発的発言をうまく促して、その中で学生が自然に気づきを得るとというのが理想であるため、非常にスキルが要求される。そういったスキルを身につけさせるための仕組みはかなりきちりできています。実際に新任の教員の場合はベテランの先生が教える最初の何週間かは後ろに座っていて実際の授業の後にコメントをしたりすることも活発に行われる。さらに、科目ごとにチームがあって、シラバスに沿ってどのように系統的に教えるかというディスカッションもかなり綿密になされている。一人の教授の個人的な意見や趣味に任されるといったことがないようになっている。

仕組みはいくつかあるが、教育に情熱を持ってきちんとやっていくのはそれなりに大変なことである。何がそうさせているかを私も関心を持って尋ねてみた。いろいろな教員の話を集約すると、いい授業をやったら評価されるというインセンティブが特にあるわけではない。もちろんアメリカの大学では学生による評価があるので、教育のうまい先生は学生の投票で高い点を得るということはある。でも、それだけではない。教官がそれだけのために教育を一所懸命やるということは難しい。何が一番Driving Forceになっているのかといえば、シニアな教官が教育に情熱を傾ける姿そのものだ。大変なベテランの先生でありながら、それでも一所懸命にやっているという姿を見ると、若い先生もやらざるを得ないというわけだ。

教育がどれだけ大変かといえば、ケース・スタディは1回80分の授業であるが、初めて教える先生はその前におそらく10時間以上も準備をすると聞く。ケースそのものや関連資料を読むだけではなくて、クラスのディスカッションでこういう話が出たらこういうふうな話を持っていこうとか、80分の時間をどう配分してディスカッ

ションをうまく進めていこうとかいろいろプランをうまく頭の中で考えておかなければならない。実際に自分が思ったとおりに学生が発言してくれない場合もあるので、ディスカッションがそういう方向にずれたらこういう質問をして軌道修正しようといったことも含めていろいろなことを考えなくてはならない。そういうことをベテランになっても手抜きをせず、きちんとやっている点で手本を示していると聞いている。

ここで、教育に対するコミットメントのひとつの例として、Colloquium for Participants-Centered Learning（参加型学習のセミナー）を挙げる。これは外国の大学教官向けに夏に10日間程開かれるセミナーである。海外のケース・メソッドを導入したい学校の先生が来て生徒になってケース・メソッドを学ぶというものだ。一方的なレクチャーに比べて、ケース・メソッドなど双方向の参加型学習は学生側も気づきをしながら学ぶため得るところが大きく、効率の良い教育法である。これを世界に広めていこうという一種のミッションのような形で、今年から日本の大学の先生方も招いて実施している。

実践とのかかわり

ビジネス・スクールなので、当然実践とのかかわりは重要である。ケース・スタディ作成にあたって、実際の企業の経営者に取材してケースを作成することも行っている。本日委員がお見えのドコモや日産のケースもこれまで作らせていただいた。実際の授業で、当該ケース企業の経営者に登場していただくこともやっている。また、ビジネス・スクールなので当然実証研究にも力を入れている。

さらに個々の教官が企業のためのコンサルタントや取締役を務めることも行われている。ただ、ビジネス・スクールの先生は研究や教育をそっちのけにしてこういうことばかりしていると思われる方もいるが、大学のルールで週5日のうちの1日（つまり20%）だけそういうことをしても良いことになっている。そういった会社との接点が教育面でのヒントを与えてくれるという相乗作用もあるのであって、過半の時間を学外で費やしているということではない。

同窓会のネットワークも学校として大切にしている。5年ごとに卒業生がキャンパスに戻ってくるような大掛かりな同窓会を挙げる仕組みを作っている。

優良企業の経営の特徴

私は投資銀行の世界でさまざまな企業の方と付き合いがあり、M&Aや資金調達について企業経営者にアドバイスをした経験がある。2年前からやっている今の仕事は企業研究なので、今までの経験に基づいていわゆる優良企業の条件を纏めてみた。

大学のあり方を考えるときにヒントになると思ったのがその理由だ。ひとつは、選択と集中と言われるが「自分の強さは何か」というところに絞っていくことだ。それから公正・透明・合理的なルールで運営していくこと。それからリーダーシップ、意思決定の仕組み、責任の所在が明確。現場との意思疎通ができています。危機感を持っているということ。例えばトヨタはあれだけ成功していながら現場を含めて常に危機感を持っているという話をよく聞く。

日本の大学の課題—独自の戦略を

それに即して日本の大学を考えたときに、今ビジネス・スクールが大変話題になっておりいろいろな大学がビジネス・スクールを作ろうとしている。そういう中でやはり横並びになっているように見える。

日本の大学は、横並びでない独自の戦略を持つべきである。公平・透明・合理的な意思決定の仕組みの確立、人材登用、リーダーシップと責任の明確化は重要だ。大学は知を創造していく組織なので企業のようなhierarchyはおそろくなじまない。

教員投票に基づく意思決定とリーダーシップのバランスをどのようにとっていくかが大切だ。危機感の維持は現状を改善していくためのエネルギーとなるので非常に重要だと思う。

人材登用の課題：若手の起用、外部との交流、多様化（海外との交流など）

人材登用ということで考えると、(ハーバードの例にヒントを得ているところもあるが)若手の教官を起用していくことが良いことだと思う。次に外部との交流が重要ではないかと思う。日本の産業界でも、海外との競争が多い業界では相当競争力がある企業が育ってきているのに、海外との競争がない国内だけでやっている企業は競争力がないという議論がよくある。やはり外部との競争にさらされていると

いう点が活力を生むことになるので、大学の先生も他の大学に行ったり、実務界と
の人の行き来があったりという点で活性化することが重要だと思う。

多様化という面で、大学の卒業生だけがその大学の先生になるのではなくて、
他の学校からも人材を集めてくる。日本は言葉の問題があるので一足飛びにはいか
ないが、外国人の教官を入れることも考えても良いと思う。

中高教育の問題点：受験勉強が主軸、広い社会や海外との接点が少ない

大学だけ変えていって十分かとの疑問がある。中高の教育も考える必要があると
個人的に思う。AFSで初めてアメリカに行ったとき、1974年のことなので今ほど
受験勉強ばかりという社会の風潮ではなかったが、高校2、3年になるとやはり受
験を意識しなければならなかった。

ところがアメリカに行くと、もちろんアメリカの高校生は勉強も一所懸命してい
るのだが、もっと広い視野で自分の人生全体を考えていると思った。課外活動も盛
んだしアルバイトをしている学生も非常に多い。いろいろなプロジェクトの中で社
会全体あるいは世界の問題を考える授業もあり、自分と同じ年代の学生（高校生）
が自分より大人だなと思った。それは日本の今の受験勉強を主軸にした教育システ
ムの中で最も欠けているものだと思う。

だから具体的には、自分で考える力を身に付ける、あるいは知識ばかりではなく
て知恵というか、どのように生きていくかという広い視野・考え方を身につける、
中高生のときから限度はあるが、広い社会や海外に目を向けるようなきっかけをつ
くることが重要だと思う。

私自身AFSで得たものが非常に大きかったので、留学生の交換も高校生ぐらい
の若いときに増やしていくのは非常に良いことだと思う。

留学生というところに行くことばかりに目が向きがちであるが、当然受入れというこ
とも大切である。外国に行けなくても、外国の高校生が一人自分の学校や家に来るだ
けで結構刺激になる。「自分と比べて大人だ」とか、「より広い視野で考えている」
などが分かるわけだ。同年配の人と比べることは、親や先生が「もっと広い視野を
持て」と言うよりよほどインパクトがある。

私自身AFSにお世話になったので、現在ボランティアでAFSの評議員を務めて

いる。そこでとても残念だと思うのは、現在受験勉強の重要性が昔より増している中で、より成績の良い生徒や優秀な学校と言われている有名高校の高校生ほど、そういうものに二の足を踏むようになってきている。つまり、優秀な高校生ほど留学により、本当にかげがえがない、5年・10年後に行くのとは全く違う貴重な経験—ものの考え方や視野といった—ができるはずだと思うのだが、それよりも目先の受験が気になって、刺激を受けるチャンスを逃してしまっている。このような現実を私はとても残念だと思っている。留学生の受入れはそういう点からも良いのではないかと思う。

ここまでが、私の体験に基づく教育についての話である。次に大学と企業の関係について話題になっているので、ハーバード大学の元学長が出した本の内容を紹介したい。

大学と企業との関係

「市場の中の大学：高等教育の商業化」

Universities in the Marketplace: Commercialization of Higher Education

著者のデレック・ボックは現在のサマーズの2代前のハーバード大学の総長（1971－91年）。総長になる前はロースクールのディーンを務めていた（1961－71年）。

この本の執筆のきっかけは、「知識社会の到来に伴い、大学が社会により大きな価値をもたらすことになり、大学と産業界の接近がアメリカでは10～20年前に始まった。しかし、それが行き過ぎではないかということに危機感を持ったことだ」と書いている。

「市場の中の大学」：なぜ、大学の商業化が進んだか

なぜ、大学の商業化が進んだかという点、当時のアメリカの背景としては、大学の予算が削られた、あるいはシリコンバレーに代表される「起業」に対する社会的な評価が高くなったので大学の先生も「起業」を考えるようになった、あるいは大学の中でアカデミックな貢献を評価する仕組みがあいまいなので「起業」を目指すようになった、あるいは大学間の競争が激化した、などいろいろなことがある。ボックの考えでは、知識社会の到来で大学が収入を得るチャンスが増えたことが大きい

問題ではないかと言っている。

大学が企業から学ぶべきこと

そうは言っても、大学が企業から学べることはかなり多いということはボックも指摘している。具体的には大学の運営管理をもっと効率的にできる。

もうひとつボックが言っていて面白いと感じたものに「教育方法の改善」がある。例えば企業であれば、20～30年前と同じ商品を作ったり売ったりしていることは普通まず考えられない。TVでもサービスでも何でも良いが、企業の場合、絶えず技術革新を行い、より良いものを提供してきている。ところが大学で行われている講義のやり方は20年前とあまり変わっていない。ここは企業のように絶えずトライアル&エラーで新しい教育方法を試して良い教育方法を作り出していく考え方を取り入れるべきである。

このように企業から学ぶべき点はあるが、やはり商業主義、市場主義を過度に取り入れすぎると大学の価値観と合わないところが出てくるというのが大きな筋である。

商業主義の事例：スポーツ、企業からの研究資金援助、商業ベースの教育

具体的な例として本の中でボックが挙げているのが、アメリカ的だがフットボールやバスケットボールなどのスポーツ・チームである。カレッジフットボール・カレッジバスケットボールなどカレッジスポーツが商業主義化している。

2つ目は科学研究に対する資金援助。本の中で一番多く例があるのは、医薬品業界の例である。新薬の検査や実験に企業が資金を出す。医学の分野では技術革新が早いので、20年前に医師免許を取った医者でもキャリアの中で何度か研修をすることが義務付けられている。すでに医師になっている人への研修コストを企業が負担することによって企業利益を最大化しようということが出てきている。研修プログラムに対する補助も商業主義の現れのひとつである。

3つ目は、企業の幹部研修、エクステンション・スクール、最近ではインターネットに基づく教育プログラム（eラーニング）もかなり商業ベースで行われるようになってきている。

科学研究における課題：（情報公開の問題、利害の衝突、企業からの働きかけ）

特に科学研究における課題が大きく取り上げられている。ひとつは情報公開の問題。大学で創造される知はある程度「公共財」として使うことによって進歩が生まれ、社会で活かしていくことができる。ところが商業主義が進むとそういったことが自由にできなくなるのではないかと思う。

実は大学の先生が特許を取るということ自体、昔は当然の事とは思われていなかった。20年ほど前にアメリカが国の方針として「プロパテント」を始めたのでそういうことになった。それと平行に考えると、企業が大学に研究資金を出して、何か研究をして新しい発見があったときに、資金を出した企業がこれは公開して欲しくないということが出てくる。普通なら論文で発表し意見交換を通じて全体のレベルが高まっていくプロセスが生じるのに対して、例えば「企業の資金でやっているプロジェクトだから秘密にしよう」ということであると、そういったプロセスが阻害されて全体の向上に繋がらないということがある。

次の利害の衝突は、企業が資金を出して新薬の実験をしているときに、都合の悪い結果が出たとする。それをどのように扱うか。全く違うことをいうことは研究者の良心としてできないことだが、例えばデータの出し方だとか、論文の中の表現の仕方だとか、微妙なところまで含めるといろいろな意味で「妥協」が生まれる素地になることを心配している。

それから、企業からの働きかけだが、企業としても資金を出す以上、自分たちにとって都合の悪いことを出して欲しくないということも無いわけではないので、懸念している。

商業主義のプラス：収益、インセンティブ（特に評判の高くない大学にとって）

商業主義のプラスとマイナスを整理してみる。プラス面としては当然収益が得られるので、大学としては新たな研究に振り向けたり、教育設備投資に使ったりという面はある。それから、一部の教官にインセンティブを与えモチベーションを高めるために使うこともあるかもしれない。特に、アメリカでは大学間の競争が激しいので、今評判がそれほど高くないが頑張ってキャッチアップして一流大学になりたいという野心を持っている大学が、こういうものをうまく使って人材を集めたりす

ることは十分ありうるシナリオである。

商業主義のマイナス：アカデミックな基準の侵食、アカデミック・コミュニティに対する影響、大学の評判を傷つけるリスク

商業主義のマイナスにどんな面があるか。ひとつはアカデミックな基準の侵食である。教授の昇進基準や学生の選考基準をゆがめる。これはすでにアメリカではフットボールやバスケットボールが強い学生は一部の大学に入りやすいといった形で歪んだ例が出てきている。

それから、最良の教育をしようというのが大学のミッションであるべきなのに、大学のコストを削減して収益を最大化しようという方向にどうしてもインセンティブが向きがちである。商業主義があまり前面に出すぎると、大学が金銭崇拜の価値観を肯定しているシグナルと受け取られるおそれがある。

また「真理の探究」—大学のミッションは「知の探求」にあるわけだ—その真理の探究が判断基準であるべきなのに、商業主義が入ってくると、こちらの分野の研究の方が最終的に収益に繋がりやすいなどの理由で、研究の方向性にバイアスがかかるおそれがある。

最後にアカデミックなコミュニティに与える影響として、研究の分野によってお金が儲けられる分野とそうでない分野とがあると不公平感が生じる。教官の間で、自己中心的な行動を助長し、コミュニティとしてみんなで協力しあう行動をとりにくくさせる。最後にこれが最大の問題と思うが、大学とは客観的・中立的な教育と研究を担う学術機関としての健全性を社会から期待されている。その健全性や信頼を損なう危険がある。

プラス面はインパクトが直接的で大きいですが、マイナス面は直接的でない（すべての大学にかかわる）ので、過小評価しやすい

商業主義にはプラス・マイナス両面ある。是々非々で一つひとつ判断していけば良いとする意見がよくある。

しかし、商業主義の難しいところは、プラス面はインパクトが非常に見えやすいが、マイナス面は自分の大学だけに降りかかってくるものではない、非常に間接的

なものであるので、分かりにくく過小評価しがちであるところにある。

例えば、先ほどの大学の中立性・健全性に対する社会からの信頼への喪失や、あるいは科学者の間に情報が自由に流布しない、そういった商業主義のマイナス面は、ある大学が商業的なことをやろうとしたときのマイナス面ではあるが、アカデミック・コミュニティ全体に対するもので、自分の大学に直接降りかかってくることではないので、過小評価しがちである。

過度の商業主義を防ぐために

ボックがこの本を著した大きな問題意識は、この部分にあると思う。要するに、商業主義への判断を是々非々で行うと、気がついたときには手遅れになってしまう。

大学のフットボール・バスケットボールの商業主義化は実はその例で、最初はこの一人の学生ぐらいなら良いだろうとそれぐらいの理由付けで始めたのだが、気がつかないうちに少しずつエスカレートしていき、振り返ると大学の価値観にそぐわないものになってしまった。

研究分野でそういったことが起きてしまうと大変なことなので、大学現場の是々非々の判断に任せずに、あらかじめきちんとガイドラインを定めたり、理事会や教授会で統治を行ったり、あるいは大学間で合意する、政府が資金援助をして大学が過度の金儲けに走らないよう歯止めをかけることが大切ではないかと述べている。

この問題意識の根っこは、商業主義が大学の根幹にある共有された理念＝知の探求と抵触するという点にある。大学は物理的には個々の教官の集まりに過ぎず、ヒエラルキーのある普通の組織と比較すると、組織としての纏まりが弱く、共通の理念や価値観で結びついている部分が非常に大きい。商業主義は、大学全体を結び付ける一番重要な部分であるこの価値観や理念を侵食するおそれがあるので、ボックは警鐘を鳴らしているのである。

国際社会で活躍する人材の育成

国際社会で活躍する人材をどのように教育するか。

国際社会で活躍する人材に最も必要なのは、先述した通り「考える力」だと思う。幅広い応用性のある力を養うことにより、どのような課題にも取り組むことができ

るようになる。これを養うには、教育課程にもっと多様性を持たせて、学生が幅広い考え方・見方に触れる機会を作る必要があるのではないか。よくT字型というが、ひとつの専門を深く極めると同時に、専門バカにならないように幅広い視野・知識を身につけることが重要だ。自分の大学時代を振り返っても、専門の異なる人との会話から学ぶことが多かったし、進学した専門の教養学科には実に幅広い専門分野の先生がいらしたので刺激になった。イギリスのオックスフォード、ケンブリッジ大学、それを踏襲したハーバード大学には、学生がCollege Houseに所属して異なる分野の勉強をする学生と深く交わる仕組みができています。

投資銀行の仕事を通じて接した海外のエリートは、幅広い教養を持っていて、人間としての厚みを感じるが多かった。

人間としての厚みという意味では、勉強以外から学ぶ機会も重要だ。私もクラブ活動（ESS）やアルバイトで参加した国際会議などからいろいろなことを学んだ。最近NPOも幅広い活動をしているので、それに参加するのも意義があるだろう。

「考える力」を身につけるのに討論が重要だということはすでに述べた。私が通った女子学院はキリスト教主義の学校で、宗教や人生のいろいろな問題について授業中や夏休みの修養会で討論をする機会が多かった。日本の学生は世界や社会の重要な問題について「青臭い」議論をすることがあまりない。しかし、学生の時こそいろいろな問題について深く考え、討論するのが重要だ。そのきっかけになるような場や刺激を設けていくことも考えなくてはならない。

ハーバードなどで実際にMBAの学位を取った人たちがどのように活躍しているか。アメリカ人は卒業後アメリカで仕事をする人が多いので、特にアジア・欧州・中南米といった海外出身の人たちがその後どうしているかを話す。アメリカにとどまって活躍しているケースと、本国に帰って活躍しているケースと両方ある。日本人の場合には、どちらかという、日本での活躍がどうしても限られている部分があると思う。

学生の問題もあるが、留学経験をもつ人材を社会の中でどのように活かしていくかが重要だと思う。中国・韓国では、海外で頑張ってきた実力のある人がドンドン抜擢され、重要な地位についたりしている。そういうことが、日本ではまだ起こってきていない。留学した人も、日本に帰ってもつまらないということであ

アメリカにとどまり頭脳流出してしまうとか、あるいは日本に帰ってきてても場が与えられず、やめてしまうということもよく見聞きする。そういった面も変えていかなければならないと思う。

***** 補 論 *****

米フェニックス大学のような株式会社立大学の評価

個人的見解だが、これだけ多くの人が大学に行くようになると、大学に行く目的もいろいろ異なってくる。先ほど、スキルだけに偏るのは良くないという話をしたが、スキルを求めて大学に行く人もいるので、そういうスキルを提供する大学もあって良いと思う。ボックがいつている大学の商業主義化に対する懸念は、リサーチを引っ張っていく一流大学に対するものである。商業主義が行き過ぎて、全体に及んでしまっはいけないというわけだ。

ビジネス・スクールとアメリカの国家戦略

1908年にビジネス・スクールができた当時、鉄鋼業や鉄道業がアメリカで勃興し、経営には特殊なプロフェッショナル・スキルがあるのではないかとこのころから始まった。だから、その時点では政治的な思惑はなかった。ところが、共産圏が崩壊し、資本主義が世界中に広まっていくという背景の中で、資本主義的な考え方をもっと流布していく必要があるということは、アメリカ政府やハーバードの人たちは考えていると思う。例えば、奨学金なども、貧しい国からの留学生には、成績がよければ全額をカバーするような形で、ローンなり奨学金なりが出るように完備している。これだけ資本主義の世界が広がってくると、資本主義的な考え方を広めるのに注力しなければならないというのは、学長や大学当局の考えでもあるし、学内広報でもそういう表現を見たことがある。

討論における学生の積極性における日米の差

一般的にアメリカ人の方が積極的である。私自身は小さいとき（小中高）からの教育のしかたにあると考える。アメリカは議論しながら「あなたはこう考えるの」

を常に尋ねるが、日本では受身で先生から教わったことを試験でアウトプットすることばかりやっているのです。そういう性格が出来上がるという面はあると思う。

HBSがケースに注力している一番大きな理由は、教育方法で何が最も効果的かを考えた場合、一方的な講義だと忘れてしまう割合が高いが、自分の経験に照らしても、大学のゼミのように議論しながら腑に落ちた事柄の内容はまず忘れない、参加型教育の教育効果が高いという事実があるからである。参加型教育が大切だ。日本の教育も参加型教育の2ウェイの要素を入れると学生も身につくと思う。

現代日本で、なぜ国際人が育たないのか

国際的な人材が育たないひとつの大きな理由は、例えば留学するインセンティブが日本の社会に少ないということだ。

海外畑とか国際的なバックグラウンドはどちらかという主流・本流ではないと位置づけられていた時代が長かった。これは社会の中でもそうだ。大学の中でも、もちろん、分野によって日本の大学の方が水準の高い研究をやっている場合もある。しかし、私のやっているビジネスなどもそうなのだが、海外の研究の水準が高くて、皆が外国に行って勉強しているかというところではない。留学すると就職の面で繋がりができないなど、そういったことで留学するインセンティブが少ない。従って海外でトレーニングを受ける人が少ない。

今は随分変わったが、昔は、結構いい大学でも、例えばハーバード大学を出ても学部卒であつたりすれば、就職できないというケースがあつた。やはりそれなりの教育を受けて実力を持った人が、きちんと処遇してもらえないことは非常に大きいと思う。明治時代に岡倉天心、新渡戸稲造、内村鑑三たちが活躍できたのは、混乱の中で相当実力主義的に活躍の場が与えられたことが大きかったのではないだろうか。

社会に出て感じるのは、教育も重要だが、その後に現場で鍛えられて人間は成長していくものだという事だ。韓国や中国では、留学して学位をとって相当実力を蓄えた人材であれば、たとえ若い人でも相当な地位に抜擢して大活躍させる。それがまた国の活力となり、新たな人材の輩出の途を拓いていっている。残念ながら日本ではそういう話は聞かない。

今、非常に話題になっている会社のサムソン（三星）だが、アジア危機から4年ぐらいでここまで回復・成長した。そのきっかけを作った幹部がたまたまハーバードのMBAで、直接話を聞く機会があった。同社は世界のIT企業の中で、マイクロソフトに次ぎ2番目に利益が大きい。当然日本のIT企業を利益面でも凌駕している。ブランドイメージ調査でも、ソニーの次ぐらいに位置している。それを仕切っているのは40代の人で、再建のために請われてサムソンに入り、かなりの権限を与えられてやった。たまたま優秀な人材がいたからと言えるかもしれないが、もしかしたらそういう人材が日本にいても、若い人にやらせるという土壤がないのではないかという気がする。

日本でも40前後の若手にしっかりした国際的感覚を持つ人材が育っている

一方で、非常に若い人は、それから上の世代が持っている海外に対する憧れが見られない。10~20代の方は、豊かな時代に育って、日本が一番良いと思っている。海外に関心を持たなくなっている面もある。だから場としてそういう国際的な面を目指すきっかけを教育の中で作っていくべきだと思う。

また外国人を正社員として受け入れられるように人事制度を変えると多様性が増してうまくいくのではないか。

まず英語ではないか。「言葉よりも内容」とは、言葉が「できる人の」言い方だ
ご意見も大変よく理解できる。冒頭になぜ、「自分で考えることがコミュニケーション能力より大切」と話したかということ、日本の中で海外畑や国際畑の人たちは、「英語屋さん」のように見られて、英語はできるけれども中身がないという人が多かったのか、そのように見られていたのか、そういうことで国内が保守本流の中心で海外が傍流という図式ができていた。それが、日本で国際的人材が育たなかった原因であると思ったので、あえてそのような表現を採らせてもらった。

ただ、英語教育をもっときちんとしたら、国際的に活躍できる人材がもっと増えるだろうというのは、その通りだ。

しかし、ますます国際的になるビジネス活動をやっている、英語ができないことを言い訳にはいけない。というのは、HBSの場合でも、ケースを題材に90人

の人がハイハイと手を上げて激論を戦わせていく。外国人がその雰囲気の中で発言することは、非常に困難である。しかし、実際にケースのディスカッションなどを聞いていると、英語が下手でも本当に良いことを言っていると、みんなシーンとして聞いて、終わってから「あのコメントは良かった」と言ってくれる。アメリカ人でプレゼンテーションのうまい人が、あまり中身のないことを言っていると、「あの人中身ないね」などと陰で言われていたりする。

みんな本当のところを見ているのだな、と感じた。あれほどプレゼンテーションが重要と思われているクラス討論であってもそうなので、中身の部分が特に重要だと思った次第だ。

(2003年12月4日：第10回委員会)

〔禁無断転載〕

2004年6月14日印刷

2004年6月14日発行

これからの大学を考える

～21世紀知識社会・グローバル化の中で～

社団法人 日本経済調査協議会

専務理事 山田 勝三

〒106-0047

東京都港区南麻布5-2-32

興和広尾ビル6階

電話 (03) 3442-9400 (代表)

FAX (03) 3442-9403

<http://www.nikkeicho.or.jp>

〔非売品〕

印刷／(株)三好デジタルプリンティング